

VIABILIDAD DE LA EXPANSIÓN DE LA EMPRESA SAN CARBÓN A LA CIUDAD DE BOGOTÁ

**DAVID CHAVARRÍA LUGO
PABLO FERNÁNDEZ GÓMEZ**

**Trabajo de grado para optar al título de
Ingeniero Administrador**

FEDERICO MIRANDA CEBALLOS

Gerente general de San Carbón



**UNIVERSIDAD EIA
RESTAURANTE SAN CARBÓN**

**PROGRAMA DE INGENIERÍA ADMINISTRATIVA
ENVIGADO
2018**

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN.....	12
1. PRELIMINARES.....	14
1.1 Contextualización y Antecedentes.....	14
1.1.1 Alcance de la investigación	16
1.1.2 Delimitación.....	17
1.1.3 Antecedentes de la investigación	17
1.1.4 Hipótesis.....	19
1.2 Objetivos del Proyecto.....	19
1.2.1 Objetivo General.....	19
1.2.2 Objetivos Específicos	19
1.3 Marco de Referencia	19
1.3.1 Apertura de un punto de venta	19
1.3.2 Estudio de mercado.....	19
1.3.3 Plan de mercadeo.	20
1.3.4 Estudio técnico	21
1.3.5 Inversión inicial:	22
1.3.6 Rentabilidad financiera:	22
1.3.7 Oferta gastronómica dentro del sector terciario	24
1.3.8 Valor Presente Neto (VPN) y (TIR)	24
1.3.9 Producto Interno Bruto.....	25
2. ENFOQUE Y METODOLOGÍA	26
2.1 Tipo de investigación.....	26
2.2 Fases del estudio	26

2.3	Población y muestra	27
2.3.1	Población.....	27
2.3.2	Muestra	27
2.4	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	28
2.5	Fases del Plan de Negocio	29
2.5.1	Estudio de mercado.....	29
2.5.2	Plan de mercadeo	32
2.5.3	Estudio técnico.	32
2.5.4	Estudio financiero.	33
3.	PRODUCTOS, RESULTADOS Y ENTREGABLES OBTENIDOS.....	37
3.1	Análisis.....	48
3.2	Tamaño del mercado.....	49
3.3	PESTEL.....	50
3.3.1	Político	50
3.3.2	Económico:.....	50
3.3.3	Social:	52
3.3.4	Tecnológico:	52
3.3.5	Ecológico:.....	52
3.3.6	Legal	53
3.4	PORTER	53
3.4.1	Nuevos competidores:	53
3.4.2	Productos sustitutos:	54
3.4.3	Proveedores:	54
3.4.4	Consumidores/Clientes:.....	55
3.4.5	Competidores actuales y potenciales:	55

3.5	Análisis DOFA	60
3.5.1	Debilidades.....	60
3.5.2	Oportunidades.....	60
3.5.3	Fortalezas.....	61
3.5.4	Amenazas	61
3.6	PLAN DE MERCADEO.....	62
3.6.1	Producto.....	62
3.6.2	Precio	62
3.6.3	Plaza	63
3.6.4	Promoción	64
3.7	PROYECCIÓN DE VENTAS	65
3.8	Análisis Organizacional	69
3.8.1	Estructura organizacional	69
3.9	Determinación de la localización del proyecto	70
3.10	Recopilación de Activos e Inversión Inicial	71
3.10.1	Recopilación de activos	71
3.10.2	Inversión inicial.....	72
3.10.3	Inversión inicial optima	73
3.11	Análisis Legal y Regulatorio.....	74
3.11.1	Establecimientos de comercio.	74
3.11.2	Pasos para la constitución de San Carbón en Bogotá.	75
3.12	Estudio Financiero.....	77
3.12.1	Rentabilidad	77
4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	84
4.1	Conclusiones.....	84

4.2	Recomendaciones.....	85
5.	REFERENCIAS	86
6.	ANEXOS	94
6.1	Anexo 1. Estudio financiero en documento de Excel	94
6.2	Anexo 2. Equipos necesarios para iniciar la nueva sede.	94
6.3	Anexo 3. Ubicación local comercial.	95
6.4	Anexo 5. Rendimiento anualizado S&P 500 a 1 año.....	96
6.5	Anexo 6. Cotización caliente platos.	96
6.6	Anexo 7. Cotización Zingal.	97
6.7	Anexo 8. Cotización transporte refrigerado.....	99

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Tabla de componentes inversión inicial.....	22
Tabla 2	Tabla distribución población de Bogotá por edad.....	50
Tabla 3	Tabla información de competencia.....	56
Tabla 4	Tabla análisis de competencia	57
Tabla 5	Tabla análisis precios de la competencia	63
Tabla 6	Tabla equipos de cocina San Carbón Medellín	71
Tabla 7	Tabla equipos de cocina San Carbón Medellín	72
Tabla 8	Tabla equipos de cocina San Carbón Bogotá	73
Tabla 9	Tabla equipos de oficina San Carbón Bogotá	74

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Género de los encuestados. Fuente: Elaboración propia.....	37
Figura 2. Rangos de edad de los encuestados. Fuente: Elaboración propia.....	38
Figura 3. Estratos socioeconómicos de los encuestados. Fuente: Elaboración propia.....	39
Figura 4. Tipo de relación de los encuestados. Fuente: Elaboración propia.....	40
Figura 5. Medio de comunicación más usado por los encuestados. Fuente: Elaboración propia.	40
Figura 6. Frecuencia con la que los encuestados comen fuera de casa. Fuente: Elaboración propia.....	41
Figura 7. Motivos por los cuales los encuestados comer por fuera de casa. Fuente: Elaboración propia.....	42
Figura 8. Número de personas con los que los encuestados suelen salir a comer. Fuente: Elaboración propia.....	42
Figura 9. Rangos de horas en las que los encuestados suelen salir a comer. Fuente: Elaboración propia.....	43
Figura 10. Sectores en los que los encuestados suelen salir a comer. Fuente: Elaboración propia.	44
Figura 11. Estilos de restaurantes favoritos de los encuestados. Fuente: Elaboración propia.	44
Figura 12. Rangos de gasto promedio por encuestado en una salida a comer. Fuente: Elaboración propia.....	45
Figura 13. Elementos más importantes para los encuestados para la elección de un restaurante. Fuente: Elaboración propia.	46
Figura 14. Servicios adicionales de un restaurante indispensables para los encuestados. Fuente: Elaboración propia.	47
Figura 15. Restaurantes especializados en carnes y parrilla conocidos por los encuestados. Fuente: Elaboración propia.....	47
Figura 16. Organigrama área administrativa de San Carbón. Fuente: Elaboración propia.	70
Figura 17. Organigrama área operativa de San Carbón. Fuente: Elaboración propia.	70
Figura 18. Análisis vertical escenario 1. Fuente: Elaboración propia.....	81

Figura 19. Análisis vertical escenario 2. Fuente: Elaboración propia..... 81

Figura 20. Análisis vertical escenario 3. Fuente: Elaboración propia..... 82

Figura 21. Análisis horizontal escenario 1. Fuente: Elaboración propia. 82

Figura 22. Análisis horizontal escenario 2. Fuente: Elaboración propia. 83

Figura 23. Análisis horizontal escenario 3. Fuente: Elaboración propia. 83

LISTA DE ANEXOS

6.1	Anexo 1. Estudio financiero en documento de Excel.....	94
6.2	Anexo 2. Equipos necesarios para iniciar la nueva sede.....	94
6.3	Anexo 3. Ubicación local comercial.....	95
	Anexo 4. Local comercial.....	95
6.4	Anexo 5. Rendimiento anualizado S&P 500 a 1 año	96
6.5	Anexo 6. Cotización caliente platos.....	96
6.6	Anexo 7. Cotización Zingal.....	97
6.7	Anexo 8. Cotización transporte refrigerado.	99
	Anexo 9. Encuesta sector gastronómico Bogotá.....	100

RESUMEN

La investigación que se presenta tiene como finalidad evaluar la viabilidad de la apertura de un nuevo punto de venta del restaurante San Carbón en la ciudad de Bogotá, Colombia, y presentar un plan de acción para guiar la implementación de la expansión. La misma se orientó bajo una investigación de campo con carácter descriptivo en base a tres objetivos específicos: caracterización del mercado, análisis técnico y evaluación financiera de la propuesta. Para el alcance de los objetivos se usaron técnicas de recolección de datos como la encuesta y la entrevista, utilizando instrumentos como el cuestionario (aplicado por medio de redes sociales) y la guía de entrevista respectivamente. Adicionalmente, se usó la recopilación de información a partir de fuentes secundarias. Con base en los resultados de la investigación, se diseñó un plan de negocio en el cual se describen detalladamente las estrategias de mercado basadas en los factores internos y externos del restaurante, las inversiones en activos requeridas, los costos y los gastos anuales para cumplir con los diferentes escenarios de ventas planteados, los pasos para la constitución legal del establecimiento de comercio y el análisis de la rentabilidad del proyecto. Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en las etapas de la investigación, se concluye que la expansión del restaurante San Carbón a la ciudad de Bogotá es viable. Se recomienda el uso del presente estudio con el fin de disminuir el margen de error durante la apertura del nuevo punto de venta de San Carbón en la ciudad de Bogotá.

Palabras claves: viabilidad, expansión, sector gastronómico, rentabilidad, plan de negocio.

ABSTRACT

The present study aims to evaluate the viability of the expansion of the restaurant San Carbón, opening a new location in Bogotá, Colombia; and present a business plan to help guide the implementation of said expansion. The research was conducted using a descriptive method based on three specific objectives: market characterization, technical analysis and financial evaluation of the proposed expansion. To achieve the objectives, the data collection techniques used in the investigation were primarily surveys and interviews, using instruments like questionnaires and interview guides respectively, as well as secondary sources. According to the obtained results in the investigation, and to guide the expansion of the restaurant, a business plan was designed, detailing the market strategies required based on internal and external factors of the company, the investments in assets, the necessary financial obligations, the yearly costs and expenses to reach the proposed sales scenarios, a guide to legally constitute a business establishment and the profitability analysis of the project. The results make evident that the expansion of San Carbón to the city of Bogotá is viable. It is recommended the company uses the present study in order to minimize the margin of error during the opening and operation of a new location for the restaurant in Bogotá.

Key words: viability, expansion, gastronomic sector, profitability, business plan.

INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia, el ser humano ha buscado diferentes maneras de direccionar la economía en pro de administrar los recursos disponibles para satisfacer las necesidades de un público objetivo y al mismo tiempo lucrarse por ello. En un inicio, la economía sólo era una forma de autoconsumo y subsistencia. Con el paso del tiempo, el hombre comenzó a producir bienes que excedían sus necesidades por lo que comenzó a hacer intercambios con otros. Progresivamente, dio paso a establecer un valor a cada bien producido y a originar en el mercado una oferta y demanda en cada campo.

La globalización ha originado que se rompa la barrera de los mercados, lo que quiere decir que ya no se limita el intercambio económico entre los empresarios de una nación y el consumidor. Por el contrario, los empresarios actualmente están compitiendo con grandes empresas internacionales, lo que implica un estudio minucioso y detallado del mercado en el que se va a incursionar.

En base a estas premisas, uno de los sectores económicos más penetración ha sido el sector gastronómico, el cual ha ganado mayor dimensión en los últimos tiempos, ya que va dirigido a un público muy amplio entre los que destacan propios y foráneos de una localidad o región. En la misma línea de argumentación y, según el gastrónomo Saramago (2002), en los últimos años se verificó el “surgimiento de un turismo que busca restaurantes y lugares públicos, donde se pueda comer bien, con el mismo entusiasmo con que antes se buscaban iglesias románicas”(p.17).

Colombia hace parte de este paraíso gastronómico que debido a su riqueza cultural y geográfica logra satisfacer el paladar de un público diverso, esta situación es aprovechada por el Restaurante San Carbón, el cual nació hace poco más de década y media en la ciudad de Medellín, ha ido creciendo a pasos agigantados logrando la aceptación de la mayor parte del mercado, atendiendo a clientes altamente diferenciados y proveyéndoles de servicios de alta calidad. La compañía ha logrado la aceptación del público, ha sido posicionada entre los mejores de la región y ha logrado ser sostenible y rentable como empresa. En este sentido, surge la iniciativa de la apertura de un nuevo punto de venta del Restaurante San Carbón en la ciudad de Bogotá, el cual presume ser un espacio que tenga tanta receptividad como Medellín, según la visión de la compañía.

En tal sentido, el estudio se estructuró en III fases distribuidas de la forma siguiente: Fase I, se presenta el estudio de la situación observada, haciendo una descripción de la situación problemática, resaltando los aspectos más importantes de la investigación, objetivo general y específicos, alcances, delimitaciones y contexto de la misma, marco teórico referencial, en el cual se presentan los estudios previos y las teorías que sustentan la investigación estableciendo la importancia de desarrollar acciones basadas en la viabilidad de aperturar un punto de venta del Restaurante San Carbón en Bogotá.

En la Fase II, se especifica el camino metodológico empleado, especificando la naturaleza de la investigación, se describe la metodología la cual es Investigación de campo de carácter descriptiva. Además, se describe la muestra empleada para la recolección de la

información, las técnicas e instrumentos de recopilación de la información y el procedimiento para su análisis.

Del mismo modo, en la Fase III, se analizan los resultados del diagnóstico de la investigación, arrojados al aplicar la entrevista a los expertos seleccionados y encuestar al público objeto del presente estudio. Así mismo, se presenta la planificación de las acciones del plan de negocio diseñado para dar respuesta al objetivo planteado. Posteriormente, se plantean las reflexiones y recomendaciones sobre la experiencia vivida a lo largo del desarrollo de la presente investigación.

Basado en esta estructura, se pretende entonces evaluar la viabilidad de la apertura de un nuevo punto de venta del restaurante San Carbón en la ciudad de Bogotá, Colombia. Por otra parte, se pretende que la presente investigación sirva como material de consulta para considerar el camino de trabajo a seguir para determinar la viabilidad de la apertura de un punto de venta de una determinada empresa.

1. PRELIMINARES

1.1 Contextualización y Antecedentes

El sector gastronómico en Colombia se encuentra actualmente en un periodo de solidez, crecimiento e importancia económica. Como muestra de esto, la industria presentó al cierre del 2015 una participación del PIB alrededor del 3,6% y un crecimiento en las utilidades superior al 22% anual, alcanzando un nivel de ventas de 30,7 billones de pesos colombianos (Garzón, 2015). Adicionalmente, Castelblanco & Jaramillo (2016), Jefe Ejecutivo y analista económico de Crowe Horwarthuna de las firmas de consultoría más grandes del mundo agregan que a pesar de las dificultades económicas que ha venido atravesando el país en los últimos años, el sector gastronómico no ha demostrado mayor afectación, incluso los cambios drásticos que han sufrido las tasas de cambio han ayudado a disminuir las importaciones de materia prima y han fomentado el mercado local, promoviendo a su vez la industria alimenticia del sector terciario. Para el año 2017, durante los meses de agosto, septiembre y octubre se atribuye el 27% de participación de la mano de obra en la economía nacional al sector económico correspondiente a comercio, hoteles y restaurantes.

La ciudad de Bogotá, en la categoría de restaurantes en el 2016, logró un crecimiento del 1.5% en materia de empleo con respecto al año 2014, lo cual equivale a una cifra cercana a las 240.000 personas. Por tanto, Bogotá, impulsada por dicho crecimiento, el cual demuestra un sector estable, apunta a ser un referente internacional en materia gastronómica, y posicionar al país como potencia en el sector, así lo afirma Marco Llinás, vicepresidente de Competitividad y Valor Compartido de la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB) en una entrevista realizada por la reconocida revista La Barra en su publicación "Bogotá: las cifras del sector" (2016).

Por otra parte, en una entrevista que Garzón (2015) realiza a Mariano Arango, director de la revista La Barra, este afirma que en Bogotá se encontraban registrados formalmente más de 22.000 establecimientos pertenecientes al sector. Con el crecimiento constante de la población la demanda aumenta cada vez más y por ende la cantidad de restaurantes requeridos para satisfacer dicha demanda. Adicionalmente, hay que tener en cuenta que el sector que comprende comercio, reparación, restaurantes y hoteles, representa el 14,5% del PIB de Bogotá generando así el 30% de los nuevos empleos de la ciudad capital.

En este mismo orden de ideas, podemos citar a la ciudad de Medellín, para Mercado (2017) "en los últimos cinco o seis años la ciudad le ha sacado gusto a la oferta gastronómica que no sólo ha sido más variada sino también más organizada, convirtiéndose en un importante jugador de la economía regional".

En los últimos años, ha demostrado una tendencia de explotación y desarrollo del sector gastronómico. La ciudad presenta a sus habitantes gran variedad de servicios, los cuales aumentan y mejoran cada día. Además, representa gran número de plazas de trabajo

ofrecidas a propios y foráneos. En el mismo artículo antes citado se entrevistó a Sergio Ignacio Soto (Mercado, 2017), Director Ejecutivo de FENALCO, Antioquía afirmó que “se puede estar ofreciendo entre un 8% y un 10% de las vacantes de Medellín, de 50000 a 60000 puestos de trabajo”.

En este contexto, como iniciativa para incursionar en el sector gastronómico de Medellín, nace el Restaurante San Carbón, del ideal de un grupo de amigos que se plantearon la propuesta de emprender un proyecto sin precedente en la ciudad, combinando la ubicación ideal, el ambiente adecuado, un servicio irreprochable y una exclusiva oferta gastronómica, los cuales se convirtieron en los pilares básicos que, el 23 de abril de 2003, hace 15 años, permitieron la apertura al público del restaurante San Carbón, mismo que se convirtió en un exponente de la gastronomía en la ciudad.

Actualmente, San Carbón busca ir más allá de lo esperado, por eso ofrece una variedad de entretenimiento complementario al servicio gastronómico, brindando a los clientes semanalmente una variada selección de eventos artísticos y musicales, con presencia de grupos propios al restaurante y artistas reconocidos a nivel nacional para celebrar diversos eventos, seminarios y capacitaciones durante todo el año. Además, San Carbón promueve una cultura gastronómica, la cual incluye una amplia selección de entradas y platos fuertes a la parrilla, proponiendo también espacios de maridaje con catas de vinos y licores para personas, fundaciones y empresas de la ciudad, todo esto posicionando a la marca entre las más prestigiosas de la región. San Carbón, actualmente, cuenta con tres unidades estratégicas de negocio, entre estas se encuentran; el restaurante, que es la principal de las tres y a la cual debe su reconocimiento en la ciudad, una planta de maduración de alimentos, propia de la compañía, por medio de la cual les da a sus productos un toque único y propio de la marca. Esta planta, en primer lugar, es el único abastecedor de carne de la misma empresa y en segundo lugar brinda a sus clientes, la oportunidad de obtener el producto directamente en la planta de maduración. La última unidad estratégica de negocio a la cual se hace mención es la oferta de eventos empresariales y presencia en ferias.

Así mismo, San Carbón es un restaurante que se ha caracterizado por atender segmentos de mercado altamente diferenciados y por tener una buena acogida de estos a lo largo de su trayecto. Uno de estos hace referencia a las personas que trabajan en el ámbito empresarial, ejecutivos y personas que se reúnen con la finalidad de llevar a cabo reuniones formales, y escogen a San Carbón por su oferta exclusiva y ambiente apropiado. Otro de los mercados atendidos por San Carbón son las familias o parejas, generalmente de estrato 4, 5 y 6, que están en busca de una experiencia acogedora para todas las edades.

Por último, San Carbón atiende el mercado de las personas que visitan eventos populares de la ciudad por medio de stands, ejemplos de estos son Maridaje, partidos de fútbol en el estadio, expo-inmobiliaria, entre otros.

Gracias a factores como las experiencias y el valor agregado de los productos que San Carbón brinda a sus clientes, la empresa a lo largo de su trayectoria ha logrado ser sostenible y rentable en el mercado, logrando posicionarse en la mente del consumidor y llegando a ser identificado como uno de los mejores exponentes del gremio en la ciudad. A consecuencia de lo antes expuesto, la empresa ha intentado, en años anteriores, la

apertura de otros puntos de venta en la ciudad, situación con la cual ha encontrado dificultades en su consolidación, puesto que sólo logra dividir a sus clientes entre sus diferentes establecimientos.

Es necesario resaltar que, para San Carbón, se ha vuelto evidente la necesidad de una expansión, teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, una de las mejores opciones que tiene la compañía es apuntar sus esfuerzos en otra ciudad del país, donde los restaurantes de alta gama sean igualmente apetecidos, y los consumidores estén en busca de una buena oferta de servicios gastronómicos de alta calidad.

En esta línea de ideas, la directiva del Restaurante San Carbón ha considerado, en los últimos años, varias ciudades colombianas como sede de su nuevo punto de venta, entre las cuales destacan: Cali, Cartagena, Bucaramanga y Bogotá. Por diferentes razones, entre las que resaltan: tamaño y madurez del mercado, demografía, oportunidad de crecimiento, cultura y poder adquisitivo de sus habitantes, para efectos de la presente investigación, se ha decidido escoger como plaza a la capital del país.

Bajo estas circunstancias, se evidencia la necesidad de evaluar la viabilidad de la apertura de un nuevo punto de venta del Restaurante San Carbón, en la ciudad de Bogotá. Por consiguiente, se hace necesario dar respuesta al planteamiento descrito a través de las siguientes interrogantes que aportan direccionalidad al estudio:

¿Cuáles son las características del mercado que influyen en la apertura del nuevo punto de venta en la ciudad de Bogotá?

¿Cuáles son los elementos para consideraren el inicio de operaciones de un nuevo punto de venta del Restaurante San Carbón en la ciudad de Bogotá?

¿Qué factores económicos determinan si la expansión del Restaurante San Carbón en la ciudad de Bogotá es rentable?

1.1.1 Alcance de la investigación

La presente investigación tiene un alcance económico, debido a que beneficia a la empresa denominada Restaurante San Carbón dentro del sector gastronómico, con la finalidad de evaluar la viabilidad de la apertura del nuevo punto de venta del Restaurante objeto de estudio en la ciudad de Bogotá. Esta acción representa una oportunidad de expansión y crecimiento de la empresa dentro del sector gastronómico y turístico, al afianzar las utilidades de esta y brindar un mejor posicionamiento de la marca en la industria por lo que contribuye a la formación del ingreso nacional y del producto nacional.

En este sentido, el estudio tiene un alcance social pues posiciona al restaurante como un prestador de servicio gastronómico y recreacional, en el cual los habitantes de la ciudad pueden encontrar un lugar o espacio de esparcimiento social y disfrute de alimentos de alta calidad. Además, se logrará proyectar la cultura nacional e internacional a través de la gastronomía, por medio de la cual hace una recopilación de diversas culturas dadas a conocer a través de un menú, la atención al público y los espectáculos de entretenimiento ofertados.

Es importante resaltar, que con la realización del presente estudio se aspira que la misma sirva de puente para aquellas investigaciones que se orienten hacia tópicos afines a la viabilidad de crear establecimientos gastronómicos o la apertura de nuevas sucursales de los ya existentes, con énfasis en el panorama de la capital del país colombiano. A su vez, servirá a otros empresarios como material de consulta para facilitar la proyección de sus propias empresas.

1.1.2 Delimitación

La presente investigación tiene como propósito evaluar la viabilidad de la apertura de un nuevo punto de venta del restaurante San Carbón en la ciudad de Bogotá, Colombia, en el marco de la expansión empresarial dentro del ámbito gastronómico y el crecimiento económico de la empresa al tiempo que aumenta la cantidad de espacios existentes para que la comunidad disfrute de un portafolio gastronómico especializado en la parrilla y platos gourmet.

Desde una perspectiva empresarial y geográfica, la investigación se circunscribió a una muestra no probabilística de 130 personas que representan a los habitantes de la ciudad de Bogotá. Del mismo modo, se consideró el criterio de cuatro expertos a nivel gastronómico y financiero, los cuales aportaron ideas y experiencias propias que fungen como referencia de la presente investigación.

1.1.3 Antecedentes de la investigación

Uno de los trabajos encaminados a la expansión de un negocio perteneciente al sector gastronómico en la ciudad de Bogotá es el realizado por Acosta & Maldonado (2009), para este estudio se plantearon como objetivo ejecutar el análisis del mercado en el cual se ubica la empresa Pinchos y Asados para determinar las oportunidades y amenazas del mercado. Para cumplir con el mismo, se realizó un análisis del sector buscando realizar la expansión del negocio, para lo que se tomó información disponible del sector de fuentes como el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), Federación Nacional de Comerciantes (FENALCO), la Cámara de Comercio, entre otros. La población considerada por los autores hace parte de las personas de los estratos 4, 5 y 6 de la ciudad de Bogotá y los resultados que arrojó el estudio financieramente resulta viable, basándose en las estimaciones de los costos, los presupuestos y las proyecciones. Posteriormente, se llevó a cabo un estudio con los productos que se iban a ofrecer y a los clientes a quienes iban dirigidos, por medio de un análisis DOFA y de mercado meta. Luego, se pasó a diseñar un plan de mercadeo teniendo en cuenta las diversas estrategias que se pueden implementar (precios, promociones, distribución y ventas). Finalmente, se hizo énfasis en los estados financieros de la compañía, haciendo estimaciones y predicciones del capital de trabajo requerido, activos fijos, presupuestos de materias primas, insumos y personal, con el objetivo de llevar a cabo un análisis de costos y dejar en evidencia por medio de proyecciones qué tan rentable puede llegar a ser la expansión de dicho negocio y lograr apreciar de una mejor manera los riesgos asociados al proyecto.

Actualmente, Bogotá representa un mercado en desarrollo, con grandes oportunidades y en constante búsqueda de nuevas propuestas, como lo afirma Salazar (2011), los consumidores han demostrado en la actualidad estar en búsqueda de nuevas

experiencias que satisfagan todo el espectro sensorial, y que sobrepasen todas sus necesidades y expectativas. Es esto por lo que el autor propone crear un plan de negocios para la creación del restaurante Clase Barra Gourmet en la localidad de Usaquén, que responda a las tendencias actuales de gustos, hábitos, comportamientos y preferencias de las personas, clientes objetivos respecto a una oferta gastronómica en Bogotá. La metodología aplicada para este estudio fue principalmente realizar un análisis sectorial de las oportunidades de negocio, acompañado de análisis DOFA tanto para el mercado, la economía y los costos; posteriormente, se recolectaron y analizaron los datos, incluyendo encuestas a 203 personas y observaciones realizadas de lugares referentes del ámbito gastronómico.

Finalmente, el estudio permitió desarrollar diferentes estrategias para la posible realización e implementación de dicho plan de negocios, entre las cuales se encuentran la estrategia de mercadeo, precio, ventas, promoción y servicio, conceptualización del producto o servicio, posicionamiento de la marca, ubicación geográfica y el estudio financiero del plan de negocios.

Por su parte, el Restaurante Chef Burger es un ejemplo comparable, ya que al igual que San Carbón empezó gracias a la idea de un grupo de amigos, y ahora hace parte de un grupo de emprendedores mucho más grande. El periódico El Tiempo en su artículo "Chef Burger abrirán local en Bogotá" (2015), entrevista a Juan Valencia, uno de los socios de la marca, en donde se afirma que Chef Burger inició su expansión fuera del Valle de Aburrá con un local en Bogotá, estudiando previamente el mercado llevando un *FoodTrucky* analizando la aceptación del público bogotano, la cual, descrita por el entrevistado fue "buenísima", por lo que se procedió a la expansión.

Actualmente, Chef Burger tiene locales en Medellín, Bogotá y Cali, y ya tiene planes para estar en México, Panamá y Ecuador. Según La Revista Dinero en su artículo "Chef Burger, la hamburguesería paísa que ingresó a la élite del emprendimiento" (2017) ha sido una compañía que ha logrado el éxito en diferentes mercados y que la empresa posee la visión de seguir creciendo y expandiéndose.

Dentro de los trabajos correspondientes a esta área del conocimiento también se encuentra el realizado por Latorre (2014), el cual buscó la expansión de una empresa de distribución de bebidas llamada DLJ principalmente en lo referente a una nueva línea de negocio. La metodología implementada en dicho estudio se basó principalmente en un resumen ejecutivo acompañado de una descripción de la compañía y un análisis del mercado con el fin de comprender a qué se enfrentaban y de esta manera analizar las diferentes formas de abordarlo.

Posteriormente, se realizó un análisis DOFA que permitiera dejar al descubierto cual era la posición de la empresa en relación con el mercado y la competencia allí presente. Finalmente, se realizó un análisis financiero, por medio del cual se buscó dejar en evidencia si era rentable o no llevar a cabo la expansión deseada por la compañía. El resultado fue que el proyecto planteado para dicha empresa resultaría rentable en el largo plazo y le podría servir como una fuente considerable de ingresos económicos.

1.1.4 Hipótesis

La apertura de un nuevo punto de venta en la ciudad de Bogotá es viable, puesto que se dan todas las condiciones necesarias, económica, geográfica y financieramente hablando para convertir a esta nueva plaza en un lugar para degustar la alta gama culinaria.

1.2 Objetivos del Proyecto

1.2.1 Objetivo General

Evaluar la viabilidad de la apertura de un nuevo punto de venta del restaurante San Carbón en la ciudad de Bogotá, Colombia.

1.2.2 Objetivos Específicos

Identificar las características del mercado que influyen en la apertura del nuevo punto de venta en la ciudad de Bogotá, Colombia.

Estimar la viabilidad técnica del nuevo punto de venta del restaurante San Carbón en la ciudad de Bogotá, Colombia.

Determinar si la expansión del restaurante San Carbón a la ciudad de Bogotá es financieramente rentable.

1.3 Marco de Referencia

1.3.1 Apertura de un punto de venta

En el contexto de la presente investigación, se considera la apertura de un nuevo punto de venta como la expansión de la planta física y la estructura administrativa de una empresa ya constituida previamente en otro espacio geográfico. Este hecho se desarrolla con la finalidad de generar un impacto en el mercado existente y dar lugar al crecimiento de la empresa en cuestión. De esta manera, el Código de Comercio en su artículo 263 (Cámara de Comercio, 1996) menciona que “las sucursales son establecimientos de comercio abiertos por una sociedad, dentro o fuera de su domicilio principal, para el desarrollo de los negocios sociales o de parte de ellos, administrados por mandatarios con facultades para representar a la sociedad”.

1.3.2 Estudio de mercado.

El estudio de mercado busca reunir, planificar, analizar y comunicar de manera sistemática los datos relevantes para la situación de mercado específica que afronta una organización (Kotler, Bloom, & Hayes, 2004). Con base a esta premisa, cuando se crea una empresa, se debe llevar a cabo un estudio de mercado, el cual no es más que una contextualización basada en la recopilación y el análisis de la información referente al sector o espacio geográfico en el cual se instituye la parte física de un proyecto. Al mismo

tiempo, se evalúa la competencia existente y el público objetivo beneficiario del servicio o producto final según sea el caso.

Adicionalmente, según (Miranda, 2008), dicho estudio permite diagnosticar algunas variables sociales y económicas, que condicionan el proyecto aun siendo aparentemente ajenas a este, y teniendo como objetivo determinar la cantidad de bienes y/o servicios provenientes de la nueva unidad productora, que, bajo determinadas condiciones de precio y cantidad, la comunidad estaría dispuesta a adquirir para satisfacer sus necesidades.

Sin embargo, hay otros autores que poseen puntos de vista complementarios acerca del desarrollo de un estudio de mercado, para Randall, (2003) éste es considerado como una síntesis, la recopilación, el análisis y la presentación de información para ayudar a tomar decisiones y a controlar las acciones de marketing. Por su parte, Malhotra (2008), afirma que el estudio de mercado está más enfocado a describir el tamaño, el poder de compra de los consumidores, perfiles del consumidor, y la disponibilidad de los distribuidores.

Con el fin de realizar un estudio de mercado eficaz, Malhotra (2008), propone seguir los siguientes pasos básicos:

- I. Se deben establecer los objetivos del estudio y de igual manera se debe definir el problema que se está tratando de abordar y la información requerida.
- II. Se debe realizar una investigación exploratoria, en la que se analicen datos secundarios, se realicen observaciones de conductas y entrevistas informales a grupos de personas con el fin de comprender de una mejor manera la situación actual.
- III. Se debe comenzar a buscar información de fuentes primarias.
- IV. Analizar los datos obtenidos y presentar conclusiones significativas que permitan una toma de decisiones.

1.3.3 Plan de mercadeo.

Toda empresa, bien sea que desarrolle un nuevo punto de venta como medio de expansión, debe tener muy bien definido el plan de mercadeo a implementar, pues a través de este se definen los lineamientos estratégicos necesarios, a seguir para el abordaje del mercado y el adecuado desarrollo de las políticas administrativas dentro del mercado a incursionar. Tal como lo afirman McCarthy & Perreault (1996), un plan de mercadeo hace referencia a la elaboración de una estrategia de mercadotecnia, la cual refleja los detalles referentes a tiempos requeridos y de implementación para éste. Debe contener, además, la combinación de mercadotecnia a ofrecer, el público objetivo, su duración, los recursos necesarios, con qué periodicidad debe ser implementado y los resultados esperados del proyecto. Para los autores de la presente investigación, debe adicionarse a todo plan de mercadeo una etapa de valoración, permitiendo obtener una retroalimentación útil para la compañía y determinar si el plan implementado fue efectivo o necesita ser rediseñado.

Por otro lado, para un plan de mercadeo sirve para

determinar los mercados meta y la posición de valor que se va a ofrecer, en función del análisis de oportunidades del mercado...especifica las acciones de marketing concretas que se van a poner en práctica, como características del producto, promoción, comercialización, establecimiento de precio, canales de distribución y servicio, con el fin de dirigir y coordinar los esfuerzos del marketing. (Kotler & Keller, 2012, p.58).

De la mano de esta premisa, se reconoce que un plan de mercadeo se lleva a cabo con una finalidad específica, McCarthy & Perreault (1996) lo resumen de la siguiente manera en tres principios básicos:

- Tener una guía que señale las estrategias y tácticas de mercadotecnia que deben implementarse para lograr metas en un periodo de tiempo determinado.
- Asigna cargos a las personas y especifica cuánto tiempo y dinero se pueden invertir en las mismas.
- Establece estándares de desempeño para cada unidad de negocio sobre los cuales pueden ser evaluados.

Como complemento al plan de mercadeo, a la proyección de las ventas y a la estimación de la inversión inicial requerida por el negocio, está la demanda, la oferta y el precio del mercado, la cual puede ser útil para aclarar varios elementos competentes al mismo. En este sentido, Sloman (1997) afirma que por medio de las ecuaciones que se derivan de cada ítem (demanda, oferta y precio) se pueden encontrar puntos de equilibrio entre la empresa y el mercado que ayuden a encontrar valores óptimos para asegurar competir en este adecuadamente.

1.3.4 Estudio técnico

Stanton, Etzel, & Walker (2007) en su libro Fundamentos de Marketing explican que realizar la proyección de las ventas de una empresa es algo fundamental, de esto dependerá la determinación del presupuesto, indicando porcentualmente, los montos destinados a cubrir gastos como publicidad, investigación, desarrollo, entre otros. Además, se plantea cuánto capital de trabajo será necesario, la contratación de personal, las fechas de compra y recompra de la materia prima, entre otros; ayudando a los directivos de la compañía a elaborar flujos de caja y a tener un soporte en el cual fundamentar sus decisiones de aprovisionamiento, producción y mercadeo.

En este orden de ideas, el presente estudio tiene como objetivo demostrar la viabilidad técnica del proyecto, para justificar la alternativa que mejor se adapte a los criterios de optimización, lo que hace imperativo el estudio técnico para el diseño y desarrollo de cualquier proyecto. Así, se enfoca en definir las metodologías mediante las cuales la empresa va a producir el bien o prestar el servicio. Según Gómez (2010) en su reporte para la Universidad Autónoma de México, se deben tener en cuenta los siguientes elementos:

- Nivel de producción.
- Inversiones en equipamiento.
- Determinación del tamaño del proyecto.
- Factores para la determinación del tamaño del espacio.
- Distribución del espacio.

1.3.5 Inversión inicial:

Sapag & Sapag (2008) afirman que para el cálculo de la inversión inicial es fundamental el desarrollo de un balance de equipos particulares, el cual aportará información valiosa para la elaboración del flujo de efectivo en lo que respecta a inversión y reinversiones. Dichos autores tienen en cuenta para la inversión inicial de una compañía dos grandes rubros, los cuales son:

Tabla 1

Tabla de componentes inversión inicial

Infraestructura	Maquinaria y equipo
• Espacio productivo.	• Tipo de maquinaria y equipo.
• Área de cada zona	• Número de unidades de cada tipo.
• Costo por metro.	• Costo por unidad.
• Costo total por metro.	• Costo total.

Fuente: Elaboración propia, basado en(Sapag & Sapag, 2008).

1.3.6 Rentabilidad financiera:

La rentabilidad financiera tiene por objetivo evaluar qué tan eficaz es la empresa usando las inversiones realizadas por los inversionistas y generando por medio de estas, utilidades en contraprestación a los aportes de los socios. Adicionalmentese afirma que

La rentabilidad es una medida relativa de las utilidades, es la comparación de las utilidades netas obtenidas en la empresa con las ventas (rentabilidad o margen de utilidad neta sobre ventas), con la inversión realizada (rentabilidad económica o del negocio), y con los fondos aportados por sus propietarios(rentabilidad financiera o del propietario) ,(Morillo ,2001, p. 36).

En este sentido, para determinar la rentabilidad financiera de un proyecto se deben tomar los datos históricos reflejados en etapas anteriores del proyecto, con el fin de identificar y ordenar todos los rubros que componen la inversión. De esta manera, se realizan las proyecciones financieras y se crea un horizonte base que permitirá determinar la pertinencia del proyecto a realizar por medio de indicadores como el Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

1.3.7 Oferta gastronómica dentro del sector terciario

A lo largo de la historia, el campo económico se ha organizado en diferentes sectores, haciendo referencia a las actividades que se desarrollan dentro de cada uno de ellos. Es bien sabido que el sector primario, abarca todas las actividades económicas referentes a la obtención de recursos directamente de la naturaleza, mientras que, el secundario se encarga de la transformación de la materia prima en productos finales. Por último, como se indica en "Sectores económicos" (s. f.) de la Red Cultural del Banco de la República de Colombia, el sector terciario o de servicios incluye todas aquellas actividades que no producen una mercancía en sí, pero si se dedican a prestar un servicio. Como ejemplos de ello se encuentran: el comercio, restaurantes, hoteles, transporte, servicios financieros, comunicaciones, servicios de educación, servicios profesionales, entre otros.

Cabe destacar, que la gastronomía es una de las actividades económicas del sector terciario que a través de la historia han logrado un desarrollo y una sostenibilidad en el mercado. A su vez, representa uno de los mayores ingresos del país, pues va dirigido a un mercado masivo, aportando no solo crecimiento financiero, sino que es una fuente generadora de empleo, la cual contribuye al desarrollo de la sociedad.

1.3.8 Valor Presente Neto (VPN) y (TIR)

Uno de los elementos más importantes de la elaboración de un proyecto y por medio de la cual se demuestra gran parte de su viabilidad, son los indicadores de rentabilidad, los cuales en términos financieros indican el crecimiento y el retorno del proyecto.

Uno de los indicadores por excelencia es el Valor Presente Neto (VPN) el cual es una estimación de los flujos de caja futuros de un proyecto hoy en día. Esta premisa está basada en la definición del Valor Presente Neto elaborada por Morales (2014), en la cual afirma que el mismo es un proceso por medio del cual "se cuantifica en pesos de hoy los ingresos y egresos estimados durante el periodo de evaluación del proyecto, lo cual permite visualizar desde el punto de vista financiero las bondades de realizar o no la iniciativa de inversión." (p. 219).

Otro de los indicadores por medio de los cuales se analiza la rentabilidad financiera de un proyecto es la Tasa interna de Retorno (TIR). Definido como "la tasa de rentabilidad del proyecto; la cual es una característica propia de cada alternativa; y es totalmente independiente de las ambiciones del inversionista; es decir, de su tasa de interés de oportunidad" (Morales, 2014, p.253).

De lo cual se entiende que es el retorno esperado por un inversionista de un proyecto determinado conforme al monto de su inversión. Para que este indicador defina el proyecto como un atractivo para el inversionista debe de superar mínimamente el costo de oportunidad del inversionista, el cual se entiende como el retorno mínimo que el mismo podría obtener si invirtiera su dinero en otro negocio.

El último indicador de rentabilidad contemplado dentro del proyecto es el Margen EBITDA, el cual se compone de la división entre el Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization (EBITDA) y los ingresos del periodo. El EBITDA hace referencia a

Utilidades antes de Intereses , Impuestos, Depreciaciones y Amortizaciones (de gastos pagados por anticipado). Como el lector observará esta utilidad es simplemente la Utilidad Operativa que se obtendría antes de considerar los gastos que no implican desembolso de efectivo ni lo implicarán en el futuro, también conocida como Utilidad Operativa de Caja. (García, 2003, p. 17)

Este indicador entrega el resultado de la caja bruta del periodo analizado, es decir, estima de manera aproximada la capacidad que tiene una empresa de generar un beneficio financiero. Partiendo de la premisa anterior, el Margen EBITDA como derivado del EBITDA como tal es un indicador que refleja porcentualmente dicho beneficio como influye en la empresa, por lo que García (2003) plantea que “Mientras mayor sea este margen, en crecimiento rinden por encima del costo de capital. Esto explica porqué el Margen EBITDA es un inductor de valor” (p. 18).

Todos estos indicadores previamente mencionados sirven para reflejar el escenario real en el que se encuentra un proyecto determinado, bien sea enmarcando en un resultado positivo o adverso. Además, sirve como una fuente de información en la que los grupos de interés pueden basar sus acciones y estrategias según los resultados obtenidos en dichos indicadores.

1.3.9 Producto Interno Bruto

Dentro del marco económico, uno de los principales indicadores del desarrollo de un país es el Producto Interno Bruto (PIB) que según la definición del Banco de La República de Colombia en ¿Qué es producto interno bruto PIB? (2013), se define como “el total de bienes y servicios producidos en un país durante un período de tiempo determinado. Incluye la producción generada por nacionales residentes en el país y por extranjeros residentes en el país, y excluye la producción de nacionales residentes en el exterior.” Lo cual demuestra en general y de manera cuantitativa el valor que se le agrega a la economía del país periodo a periodo. Sin embargo, el DANE afirma que el PIB puede ser calculado en términos del valor agregado, de la demanda final de los bienes y servicios y de los ingresos primarios distribuidos por las unidades de producción residentes (*Producto Interno Bruto*, s. f.).

2. ENFOQUE Y METODOLOGÍA

2.1 Tipo de investigación

El presente estudio se realizó, como una investigación de campo con carácter descriptivo, es de campo por cuanto los datos fueron recolectados directamente de la realidad observada. La anterior se define de la siguiente manera:

La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental. (Arias, 2006, p. 31).

En este sentido, la investigación de campo es aquella en la que se toman datos de los mismos sujetos a los que se le realiza el estudio, al mismo tiempo que para la investigación se emplean datos secundarios como los que provienen de fuentes bibliográficas. Así mismo, la investigación es considerada de carácter descriptivo, definida por Hernández, Fernández, & Baptista (2010): “la investigación es descriptiva porque se recolectan datos en un solo momento y en un tiempo único. Con el propósito de describir variables y analizar su incidencia e intervención en un momento dado”. (p. 142), de allí, que se pueda indicar que en la investigación los datos recolectados a través de la aplicación del cuestionario dirigido a la población de Bogotá, permitió realizar un análisis y descripción total de la variable objeto de estudio; es decir, la viabilidad de la apertura de un nuevo punto de venta del Restaurante San Carbón.

2.2 Fases del estudio

La condición del estudio exige que el mismo se realice en distintos momentos o fases, las cuales serán las siguientes tomando en consideración las etapas que sugiere Hurtado & Toro (2005).

Diagnóstico: Etapa destinada a recolectar y procesar la información necesaria acerca del problema objeto de estudio. En esta etapa, se identificó el problema, a través de la recolección y procesamiento de información la que se hizo por medio de una serie de técnicas (encuesta y entrevista) y sus respectivos instrumentos (cuestionario y guía de entrevista) acordes con el tipo de investigación. En este sentido, se realizó un estudio de mercado, el cual permitió identificar las características que influyen en la apertura del nuevo punto de venta del Restaurante San Carbón en la ciudad de Bogotá.

Planificación: Ésta consistió en elaborar un plan de acción que permita la interacción de todos los involucrados con el fin de mejorar la situación; a través de las diferentes proyecciones, las cuales sirvieron para establecer objetivos, metas y estrategias de

acción. En este caso se diseñó un plan de mercadeo y un estudio técnico para estimar la viabilidad del nuevo punto de venta del Restaurante San Carbón.

Evaluación de la propuesta: En base a los resultados obtenidos en el estudio de mercado y los estados financieros históricos de la compañía San Carbón en Medellín, se realizan proyecciones para los mismos, considerando cada uno de sus rubros. De esta manera, se determina la rentabilidad financiera del proyecto de expansión del Restaurante San Carbón a la ciudad de Bogotá.

2.3 Población y muestra

2.3.1 Población

La población constituye el objeto de la investigación, es el centro de esta y de ella se extraerá la información requerida para su respectivo estudio. La población se define como

la totalidad de un fenómeno de estudio incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina la población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a una investigación. (Tamayo, 2003, p. 176)

En consecuencia, a los efectos del presente estudio, se consideró como población a todos los habitantes de ambos sexos y de diferentes estratos sociales, que hacen vida en la ciudad de Bogotá, Capital del país colombiano.

2.3.2 Muestra

Tamayo (2003) considera que la muestra es “el principio de que las partes o subconjuntos representan un todo y por lo tanto reflejan las características que definen la población de la cual fue extraída, lo cual indica que es representativa”. (p. 176)

En el marco del presente estudio, para determinar el número de personas encuestadas se usó un diseño y análisis muestral, en el cual se analizó inicialmente la población de Bogotá. Misma que según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE (“Proyecciones de población”, 2018) es de aproximadamente 8 millones de habitantes, de la cual se esperaba que el mercado disponible sean las personas de estrato 4, 5 y 6.

A partir de lo anterior, se determinó el tamaño de la muestra, con una confianza del 95%, un límite aceptable de error muestral de 3% y una población objetivo de 1,010,125 habitantes, dando como resultado 133 personas a encuestar. Según Muñoz (2015) el tamaño de la muestra se determina a partir de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha}^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \times p \times q}$$

En cuanto, a los expertos entrevistados para obtener una referencia de tipo experiencial del sector gastronómico, es necesario acotar que la muestra fue tomada de manera intencional por conveniencia, Palella & Martins (2012) “ésta se utiliza cuando es el propio investigador el que selecciona a los sujetos que considera apropiado” (p. 116), ya que los investigadores tienen contacto directo con los expertos a considerar. Otro factor que influyó en esta selección la dificultad de ubicar o establecer contacto con cualquiera de los especialistas del sector gastronómico, ya que la mayoría no tienen tiempo disponible para aportar al estudio.

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Es de vital importancia recoger para la investigación la mayor cantidad de datos, para lo cual existe una variedad de técnicas que se pueden utilizar, pero la elección de estas dependerá en gran medida del diseño de cada investigación. Para recoger las evidencias en la presente investigación se utilizaron como técnicas la encuesta y la entrevista.

En primer lugar, es necesario definir la encuesta como “un conjunto de ítems presentados en forma de afirmación o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les administra”(Hernández et al., 2010, p. 263). En consecuencia, la misma se utilizó, por cuanto es un procedimiento práctico y confiable para la recopilación de datos pertinentes en el presente estudio. En la investigación de mercado, la encuesta es una técnica muy utilizada debido a que permite recoger gran cantidad de datos, tales como: actitudes, intereses, opiniones, conocimiento, oportunidad de crecimiento en el mercado, datos demográficos y socioeconómicos que aportan a la caracterización del sector objeto de estudio.

Por tanto, se diseñó como instrumento, para aplicar dicha técnica, un cuestionario, el cual es según Monje (2011), “un documento que recoge de forma organizada las variables implicadas en el objetivo de la encuesta”. Éste estuvo conformado por 15 ítems, con respuestas cerradas, en las cuales las personas que componen la muestra seleccionaron entre diferentes alternativas de respuesta incluyendo la opción “otros”. Tal como indica Monje (2011), “las encuestas de respuestas cerradas ofrecen al entrevistado alternativas de respuesta, para que elija la que más se aproxime a la correcta, en ocasiones ninguna de las opciones refleja el pensamiento de los participantes, para ello, siempre es recomendable añadir la opción otro”.

Asimismo, es importante señalar, que la encuesta se realizó considerando las características de los sujetos que constituyen el marco poblacional, así como las interrogantes formuladas, con el propósito de orientar la recolección de información pertinente al problema planteado e igualmente con la finalidad de lograr los objetivos de la presente investigación.

Estas se realizaron a través de métodos de comunicación digital, tales como: redes sociales y páginas universitarias, buscando obtener un mayor acceso a la información, conocer mejor el mercado en el que se va a incursionar y logrando así reconocer tendencias, gustos, disgustos, preferencias y qué tan susceptibles son los clientes a la apertura de una empresa en el sector gastronómico.

Por otra parte, paraHurtado & Toro (2005), la entrevista “constituye una actividad mediante la cual dos personas se sitúan frente a frente, para una de ellas hacer preguntas (obtener información) y la otra, responder (proveer información)”.

Para la entrevista se diseñó como instrumento una guía de entrevista semiestructurada, basada en un formulario de 17 ítems de respuestas abiertas, tomando en consideración los objetivos de la presente investigación. Esta técnica, permite al investigador la flexibilidad e interacción con los sujetos objeto de estudio. A efectos de la presente investigación, se realizaron entrevistas a cuatro expertos, personas que, a lo largo de su carrera, han trabajado, han sido propietarios o han interactuado de forma activa en la gestión de restaurantes y el sector gastronómico de la región, los cuales puedan ofrecer aportes relevantes y pertinentes que ayuden con el entendimiento del sector, sus consumidores y la competencia que en este existe.

2.5 Fases del Plan de Negocio

Todo Plan de Negocio debe cumplir con ciertos pasos estructurados para caracterizar los diferentes aspectos del proyecto. Estos permiten a los investigadores diseñar dicho plan en base a los diversos factores económicos, financieros, sociales, geográficos y demográficos que influyen en la planificación de las acciones y el uso de los recursos. Para efectos de la presente investigación se plantean las siguientes fases:

2.5.1 Estudio de mercado

Para analizar los datos obtenidos mediante los instrumentos de diagnóstico en esta investigación, se empleó la estadística descriptiva la cual se realiza según (Hernández et al., 2010)“siguiendo la distribución de las puntuaciones o frecuencias” (p. 350). Para los datos que se recogieron según la técnica de la entrevista, utilizando la guía de entrevista como instrumento de registro se utilizó el análisis cualitativo. Dado que “en los estudios cualitativos, el análisis de los datos no está determinado completamente, sino que es prefigurado, coreografiado o esbozado. Es decir, se comienza a efectuar bajo un plan general, pero su desarrollo va sufriendo modificaciones de acuerdo con los resultados” (Dey, 1993, p. 579, citado enHernández et al., 2010).

En otras palabras, se utiliza para el análisis de datos el método de análisis mixto. Miles, Huberman, & Saldana (2013) consideran que las técnicas cuantitativas y cualitativas se pueden combinar para entender completamente el fenómeno estudiado.

Para analizar la información recolectada en el estudio de mercado realizado previamente se hará uso del método PESTAL (Político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal), las Cinco Fuerzas de Porter y el análisis DOFA. En primer lugar, según la Asociación australiana de la Industria de Vivienda HIA, por sus siglas en inglés, en su

reporte sobre *Una introducción al Análisis PESTAL* (2011), PESTAL es la forma en la cual se abrevian los conceptos que hacen parte de lo que será una revisión de aquellos factores macroeconómicos que afectan, o podrían afectar, el desarrollo del negocio en cuestión.

En base a la premisa anterior, durante este proceso de análisis se siguen los siguientes pasos:

- I. Estipular los factores que afectan o podrían afectar el desarrollo del proyecto.
- II. Pensar en cómo cada uno de estos factores puede/podrá afectar el proyecto y la industria en la que se encuentra; y calificar cada uno de estos como una amenaza u oportunidad. Se deberán tomar en cuenta aspectos como el comportamiento y efecto de cada factor y su posible cambio con el tiempo y la combinación de factores y sus efectos.
- III. En este paso se buscará definir cuáles de estos factores representan una oportunidad o amenaza real y significativa para el proyecto, y que se hará al respecto en cada uno de estos.
- IV. Realizar un plan de acción con el fin de maximizar las oportunidades y minimizar las amenazas.
- V. Evaluación del plan de acción, buscando hacer los cambios pertinentes para cumplir los objetivos propuestos

En segundo lugar, el estudio contará con el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter que le dan forma a la estrategia de negocio a implementar, como afirma Porter (2008) “existen fuerzas competitivas más allá de los rivales directos (i), como los clientes (ii), los proveedores (iii), los nuevos entrantes (iv) y los productos sustitutos (v), y el análisis de estas define la estructura de un sector y da forma a la naturaleza de la interacción competitiva dentro del mismo” (p. 1). Cuando Porter hace referencia a rivales directos, se está hablando de la competencia actual, empresas que se encuentran establecidas y apuntan al mismo mercado de la compañía objeto de estudio.

Seguidamente, se menciona que la segunda de las fuerzas mencionadas por Porter son los clientes, de esta se busca establecer una relación relativa referente al poder de negociación que estos mismos poseen sobre la empresa o viceversa. La tercera fuerza evaluada son los proveedores, en este punto se analiza los factores influyentes en la relación comercial que tiene la empresa con sus proveedores para determinar de esta manera cuál de los dos posee un poder negociador sobre el otro.

En cuanto a la cuarta fuerza, se dice que son los nuevos entrantes. Aquí se analiza el sector como tal y la facilidad que tienen las nuevas empresas de entrar a ser un nuevo competidor directo del mercado. Por último, la quinta fuerza evaluada en el método de Porter son los productos sustitutos, los cuales son parte activa del mercado industrializado y cambiante en los que se encuentra el mundo hoy en día y que además son factores que pueden ser críticos para una empresa cuando no son identificados y manejados adecuadamente, por lo que es un factor que necesariamente se debe considerar dentro del marco del estudio.

Finalmente, el estudio de mercado será caracterizado a través del uso de la Matriz DOFA, la cual, según la Cámara de Comercio de Medellín en su reporte “¿Cómo realizar el análisis interno y externo de la organización?” (s. f.) la define como una herramienta de

diagnóstico empresarial en el ámbito de la planeación estratégica, la cual se utiliza para determinar el desempeño de la organización ante una situación crítica específica que está afectando la empresa, determinados factores internos de la empresa (Fortalezas y Debilidades) y factores externos (Oportunidades y Amenazas).

2.5.2 Plan de mercadeo

Otro de los estudios a realizar es el plan de mercadeo el cual, según McCarthy & Perreault (1996), hace referencia a la elaboración de una estrategia de mercadotecnia, acompañada de detalles referentes a tiempos requeridos y de implementación para éste. Por medio de este estudio, se busca elaborar un plan detallado de los pasos a seguir por la compañía para adentrarse en el nuevo mercado en el cual se piensa expandir.

En este sentido, la elaboración de este plan se realizará en conjunto con la administración de San Carbón, tomando como base el plan de mercadeo que la empresa utiliza actualmente en Medellín, pero realizando las modificaciones pertinentes para su aplicación en Bogotá basándose en la información obtenida en el estudio del mercado. Dentro del plan se contemplará el segmento al que se va a dirigir la empresa, la forma en la que se va a posicionar en el mercado y la estrategia de diferenciación que va a tener con respecto a las demás compañías.

Así pues, dentro del plan de mercadeo también se detallarán las características del producto, la promoción que se realizará, el precio, los canales por medio de los cuales se hará la distribución, la comercialización y el servicio que se prestará. Todo el plan de mercadeo estará enmarcado en un espacio temporal e irá alineado con los objetivos estratégicos de la organización.

2.5.3 Estudio técnico.

El estudio técnico busca demostrar la viabilidad técnica del proyecto que justifique la alternativa técnica que mejor se adapte a los criterios de optimización (Gómez, 2010). Es una parte fundamental del proyecto debido a que es en este punto en el que se determina si el proyecto es viable y se puede proseguir con el plan establecido o si definitivamente hay que detener y abandonar todos los esfuerzos realizados hasta el momento. Dentro de este estudio, se evalúan ítems como: costo de los insumos, equipos e inmuebles, tamaño del negocio, ubicación, personal de trabajo y tecnología.

Inversión inicial

Teniendo en cuenta todos los componentes y resultados obtenidos en el estudio técnico, otro paso que se debe tener en cuenta para la realización del proyecto sería calcular la inversión inicial requerida para llevar a cabo el desarrollo del mismo, en la cual se tienen en cuenta dos grandes rubros, los cuales son: infraestructura y maquinaria y equipo (Sapag & Sapag, 2008). Esta inversión inicial es un complemento para la proyección en las ventas y la rentabilidad, ya que es un factor determinante en lo que respecta a la viabilidad financiera del proyecto.

La información competente a estos rubros se obtendrá por medio del estudio del mercado, del estudio técnico y de fuentes secundarias, con el fin de obtener la información más

certera posible y hacer un análisis realista de las proyecciones que se tienen para la compañía y su rentabilidad.

2.5.4 Estudio financiero.

Proyección de ventas

En primera instancia, una proyección de ventase define como:

Una proyección de ventas es la cantidad de ingresos que una empresa espera ganar en algún momento en el futuro... Las proyecciones de ventas también se pueden hacer para varios años, lo que ayuda a los gerentes de producción a planificar y ejecutar sus departamentos de manera más eficienteSuttle (2018).

En este sentido, se busca estimar cifras referentes a las ventas proyectadas para la nueva sede del Restaurante San Carbón en Bogotá, teniendo como base los siguientes factores: las expectativas de la empresa respecto al futuro, la revisión de las tasas de crecimiento de ventas de otras empresas del sector, los reportes contables de los años 2013, 2014, 2015 y 2016 y 2017 de la sede del restaurante en Medellín y el plan de mercadeo elaborado.

Con relación a los factores mencionados anteriormente, las expectativas de la empresa respecto al futuro se manifiestan en los socios, quienes en base a su conocimiento sobre el mercado Bogotano y el Restaurante San Carbón como tal y a su experiencia como empresarios y conocedores del gremio gastronómico, aportan estimaciones y datos representativos que permiten sentar las características del sector al que se dirige el presente estudio.

Adicionalmente, la tasa de crecimiento promedio de la industria se obtendrá por medio del cálculo del incremento porcentual de las ventas de los años 2012, 2013, 2014 y 2015 de tres empresas enmarcadas dentro de la misma línea y categoría del Restaurante San Carbón. Dichas empresas fueron seleccionadas de manera aleatoria e intencional por parte de los autores, teniendo en cuenta, aquellas que cumplan con las características de un restaurante de la alta gama culinaria especializado en carne y parrilla.

Finalmente, los reportes contables del 2013 al 2017 de la sede del Restaurante San Carbón en Medellín, se implementaron como información de referencia para estimar las ventas de la nueva sede en Bogotá, teniendo en cuenta que es sólo una estimación debido a que estará incursionando en el mercado bogotano. Sin embargo, se intenta seguir con el mismo lineamiento que hasta el momento ha tenido la sede principal del restaurante, por lo cual se puede afirmar que los reportes contables considerados son significativos y ayudan a establecer parte de la dinámica de las ventas proyectadas para el nuevo punto de venta de la compañía.

FCL

Para realizar el análisis de la rentabilidad del proyecto, si bien es importante realizar proyecciones de las ventas y estimaciones de las inversiones, es igualmente relevante el

cálculo del Flujo de Caja Libre (FCL) generado por la empresa, con el fin determinar la disponibilidad que tiene la compañía para hacer frente a sus obligaciones. En este sentido (García, 2009) define este concepto como “el flujo de caja que queda disponible para atender los compromisos con los beneficiarios de la empresa: acreedores y socios. A los acreedores se les atiende con servicio a la deuda (capital más intereses), y a los propietarios con la suma restante, con la cual ellos toman decisiones, una de las cuales es la determinación de la cantidad a repartir como dividendos. Por lo tanto, la gestión gerencial debe propender por el permanente aumento del flujo de caja libre de la empresa”. El FCL es la base para el cálculo del VPN y la TIR definidos previamente, lo cual dará pie a la evidencia para determinar si el proyecto es viable o no. Adicionalmente, existe también el Flujo de Caja Libre del Inversionista, en el cual se deduce el servicio a la deuda, dejando únicamente el flujo de caja disponible que recibirán los inversionistas y sobre el cual podrán medir la rentabilidad de su inversión.

Costo de capital (Ck) o WACC

Para determinar qué tan buena o mala puede ser una inversión en un proyecto financiero se deben de contemplar diversos aspectos, uno de los más importantes es para que inversionista o grupo de inversionistas se realiza el estudio, pues lo que para algunos puede ser una buena inversión, para otros puede no ser tan buena, en este orden de ideas, Ross, Westerfield & Jaffe (2012) definen el costo de capital (Ck) o el weighted average cost of capital (WACC) por sus siglas en inglés como “el rendimiento mínimo que una empresa necesita ganar para satisfacer a todos sus inversionistas, incluidos accionistas, tenedores de bonos y accionistas preferentes.” Siendo esta una cifra comparable con el retorno de la inversión estimada del proyecto para que el o los inversionistas interesados determinen si llevan a cabo o no el proyecto, y según Ross et al. (2012) se calcula a partir de la fórmula:

$$Ck = Kd \times (1 - t) \times \frac{D}{(D+P)} + Ke \times \frac{P}{(D+P)}$$

Donde:

Ck: Costo de capital

D: Valor de la deuda

P: Valor del patrimonio

t: Tasa impositiva.

Kd: Costo de la deuda

Ke: Costo del patrimonio

De esta manera se define el costo de la deuda como la tasa mínima a la que la empresa o los inversionistas son capaces de conseguir dinero para realizar la inversión, tal y como lo afirman Moscoso, Sepúlveda, García, & Restrepo (2012)

Otro de los valores utilizados para el cálculo del costo de capital es el costo del patrimonio, el cual se entiende como el retorno mínimo de la inversión esperado por el patrimonio aportado a la empresa. En este sentido Moscoso et al. (2012) lo definen como la tasa que el inversionista espera o requiere como mínima al invertir en determinada empresa y su cálculo se da a partir de la fórmula

$$K_e = R_f + \beta_L \times ((R_m - R_f) + PRP + PT) \times \frac{1 + \pi_{COL}}{1 + \pi_{EEUU}}$$

Donde:

R_f: tasa libre de riesgo. (bonos del tesoro de Estados Unidos)

β_L: media de riesgo del sector de restaurantes en Colombia.

R_m: rentabilidad del mercado.

PRP: prima riesgo país.

PT: prima por tamaño.

π: Inflación.

Los datos anteriores fueron obtenidos a partir de diversas fuentes, las cuales son utilizadas tradicionalmente para la consecución de dicha información. La tasa libre de riesgo (R_f) se obtuvo a partir de la información que brinda la página web del Departamento del Tesoro de los Estados Unidos. La Rentabilidad del Mercado (R_m) se tomó según los reportes del S&P500. Para la Prima Riesgo País (PRP) se usó el reporte del índice de los bonos de mercados emergentes (EMBI+). En la prima por tamaño se usó el método formulado por Bancolombia para el cálculo de la prima de riesgo asociada a la compañía específica dependiendo de sus características. Finalmente, para el cálculo de la media de riesgo del sector de restaurantes en Colombia (β_L) se usó la fórmula reportada por Damodaran (2002), la cual se evidencia de la siguiente manera:

$$\beta_L = \beta_u (1 + ((1-t)D/E))$$

Donde:

β_u: media de riesgo del sector de restaurantes en el mundo.

t: tasa impositiva en Colombia.

D: Nivel de deuda de la empresa.

E: Nivel de patrimonio de la empresa.

El valor de la media de riesgo del sector de restaurantes en el mundo (β_u) fue tomado del reporte de Betas por sector realizado por el profesor de la Universidad de Nueva York Aswath Damodaran.

Rentabilidad financiera

Antes de llevar a cabo cualquier proyecto se debe concluir si este es financieramente rentable o no. Para esto, se tomará la información de los datos obtenidos en las proyecciones de ventas de la nueva sede de San Carbón en Bogotá. Esto, con el fin de proyectar el estado de resultados, el balance general y los diferentes flujos de caja en un horizonte contable de 5 años (2019 - 2023). Además, se tendrán en cuenta todos los factores claves y los estudios realizados para la caracterización del mercado en la capital, con el fin de obtener información certera y real, que permita darle un enfoque aún más preciso al estudio.

Posteriormente, utilizando la información ya mencionada se realizará un análisis horizontal, el cual se apunta a

comparar cuentas de estados financieros de varios periodos contables, permitiendo calificar la gestión de un periodo respecto a otro, mostrando los incrementos y decrementos de las cuentas de los estados financieros y el análisis vertical, el cual consiste en determinar la participación de cada uno de los rubros del estado financiero, con referencia sobre el total de los activos o total de pasivos y patrimonio para el balance general, o sobre el total de ventas para el estado de resultados, permitiendo realizar análisis financieros. (Coello, 2015)

En base a lo mencionado, se busca determinar la rentabilidad del proyecto a través del cálculo de indicadores como el VPN, la TIR y el EBITDA y poder de esta manera concluir en términos financieros si el proyecto es viable o no.

3. PRODUCTOS, RESULTADOS Y ENTREGABLES OBTENIDOS

El presente capítulo, presenta los resultados de la aplicación del cuestionario a través de tablas, considerando las variables de estudio. De igual manera, una vez transformado los datos en una información precisa y detallada obtenida a través de la aplicación del instrumento a la muestra en estudio, se procedió a interpretarlos, para ello se estableció el sistema de análisis, el cual se refiere:

Los datos en sí mismo tienen limitada importancia, es necesario hacerlos hablar. En ello consiste la esencia del análisis en resumir las observaciones llevadas a cabo en forma tal que proporcionan respuestas a las interrogantes planteadas en la investigación. (Hernández et al., 2010, p. 358)

Los datos obtenidos, se expresaron agrupados en frecuencias y porcentajes simples, y se procedió a su respectiva representación gráfica para visualizar el análisis de forma más detallada. De igual manera, las tablas presentan la información obtenida por los indicadores e ítems de cada una de las variables investigadas; los mismos, son complementados con un análisis descriptivo en el que se resaltan los aspectos más importantes reflejados en la información numérica.

Posteriormente, se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento en cuestión:

Seleccione su género

133 respuestas

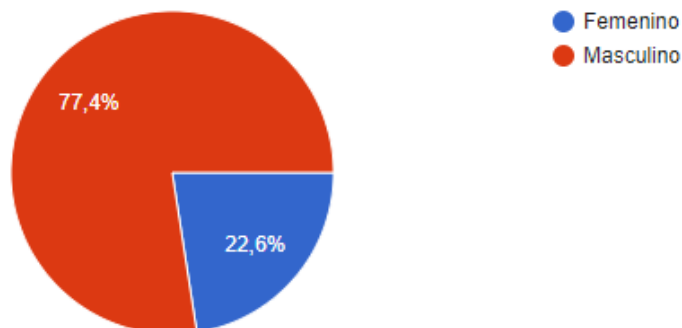


Figura 1. Género de los encuestados. Fuente: Elaboración propia.

Considerando que las encuestas fueron realizadas a través de redes sociales y medios de comunicación virtuales, se adicionó la pregunta de selección del género del encuestado, con el fin de caracterizar dicho aspecto y conocer las diferentes preferencias y opiniones.

Los resultados arrojaron un 77,4% de hombres que respondieron la encuesta, 22,6% fueron mujeres y 0% respondieron la encuesta identificándose como “otro” tipo de género.

¿Entre cuál rango de edad se encuentra?

133 respuestas

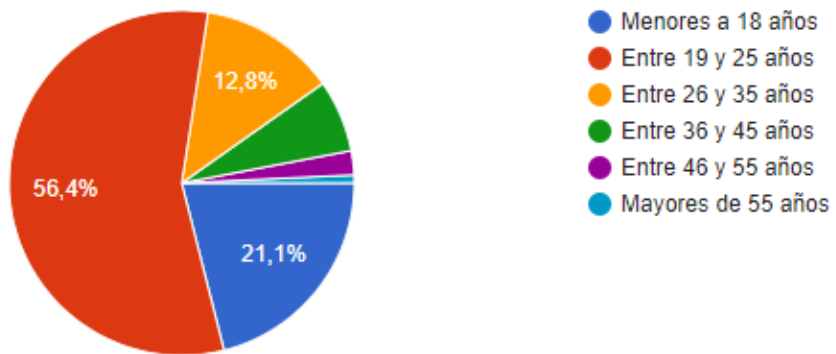


Figura 2. Rangos de edad de los encuestados. Fuente: Elaboración propia.

Con el fin de caracterizar al público objetivo, fue necesario implementar una pregunta apelando al rango de edad al cual el encuestado pertenece. Los resultados obtenidos demostraron que el 56.4% de los encuestados se encuentran entre 19 y 25 años, 21.1 % son menores de 18 años, 12.8% están entre 26 y 35 años, el rango entre 36 y 45 años obtuvo un 6.8%, las personas entre 46 y 55 años fueron un 2.3% y finalmente, los mayores de 55 años representaron un 0.8% del total encuestado. Lo anterior representa un sesgo para las preguntas posteriores, ya que la mayoría de las respuestas demostrarán la opinión de población joven.

¿A qué estrato socioeconómico pertenece?

133 respuestas

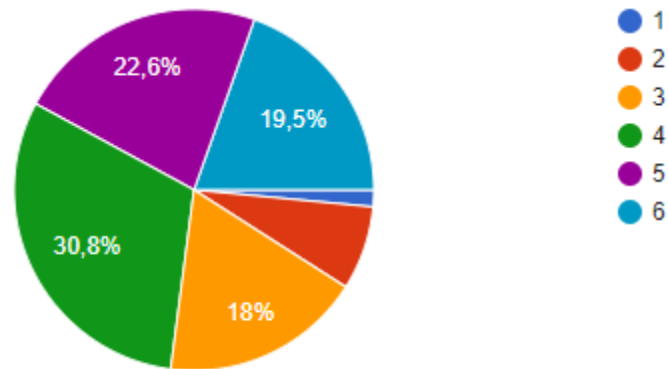


Figura 3. Estratos socioeconómicos de los encuestados. Fuente: Elaboración propia.

Para lograr el enfoque de la población encuestada se incluyó la pregunta “¿A qué estrato socioeconómico pertenece?” ya que el mercado esperado para San Carbón es principalmente ocupado por personas de estrato 4, 5 y 6. Los resultados demostraron que el 30.8% de la población encuestada pertenece al estrato 4, el 22.6% pertenece al estrato 5, 19.5% al estrato 6, 18% al estrato 3, 7.5% al 2 y 1.5% al estrato 1. Lo anterior refleja un escenario adecuado para el desarrollo de las preguntas posteriores debido a que el 72.9% de las personas que respondieron la encuesta pertenecen a los estratos esperados por el restaurante.

¿En qué tipo de relación se encuentra actualmente?

133 respuestas

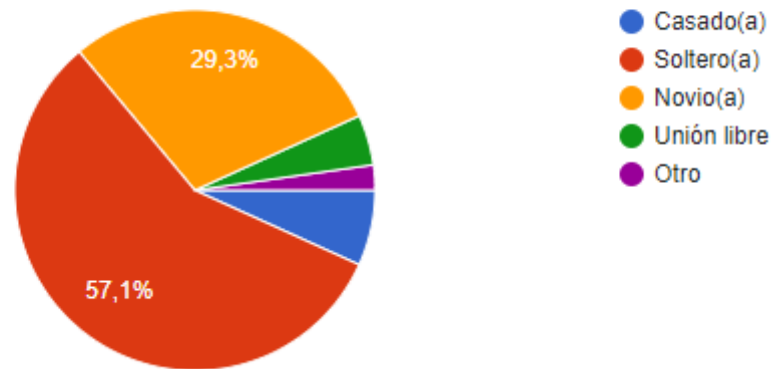


Figura 4. Tipo de relación de los encuestados. Fuente: Elaboración propia.

A través de la pregunta “¿En qué tipo de relación se encuentra actualmente?” se buscó caracterizar el vínculo existente entre los clientes de San Carbón y sus acompañantes, con la finalidad de estimar la cantidad de personas con la que asiste cada comensal. Se obtuvo que el 57.1% de la población encuestada es soltera, el 29.3% está en una relación de noviazgo, 6.8% son casados, 4.5% se encuentran en unión libre y 2.3% afirman estar en “otro” tipo de relación.

¿Cuál es el medio de comunicación que más usa?

133 respuestas

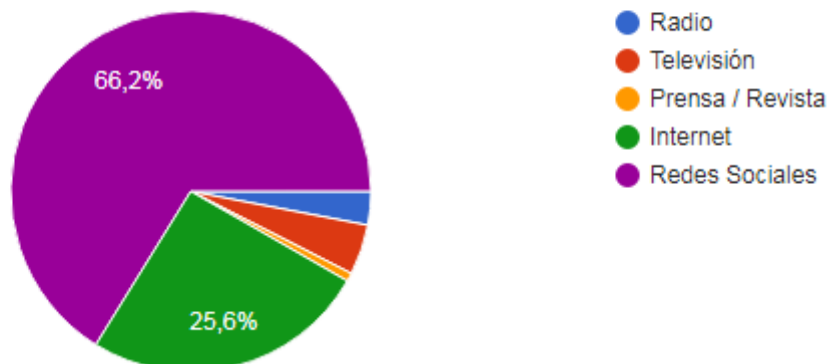


Figura 5. Medio de comunicación más usado por los encuestados. Fuente: Elaboración propia.

Para conocer el medio de comunicación más asertivo para llegar al mercado se hizo la pregunta referente a dicho factor, obteniendo que el 66.2% de los encuestados usan las redes sociales como principal medio de comunicación, 25.6% usan internet, 4.5% la televisión, 3% la radio y 0.8% la prensa o revistas. Lo que indica que el medio más efectivo para la publicidad del nuevo punto de venta es las redes sociales, seguido del internet (páginas web, blogs, revistas y periódicos digitales y otros).

¿Con qué frecuencia come por fuera de casa?

133 respuestas

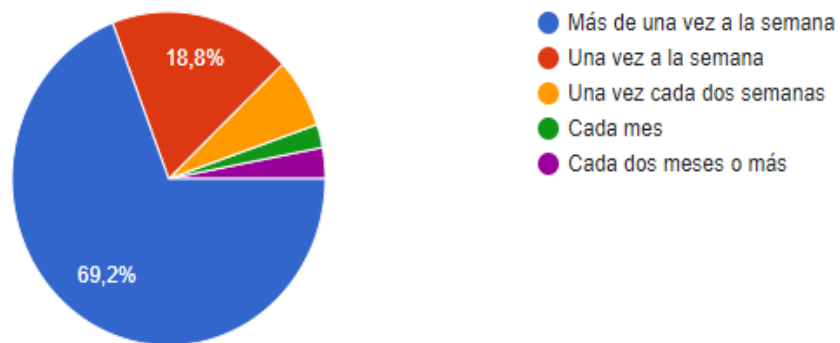


Figura 6. Frecuencia con la que los encuestados comen fuera de casa. Fuente: Elaboración propia.

Buscando estimar los hábitos de consumo de la población encuestada, se incluyó la pregunta “¿Con qué frecuencia come por fuera de casa?”, encontrando resultados como que el 69.2% de las personas encuestadas comen por fuera de su casa más de una vez a la semana, 18.8% lo hacen una vez a la semana, 6.8% una vez cada dos semanas, 3% cada dos meses o más y 2.3% una vez al mes. Lo previamente descrito demuestra que un alto porcentaje de los encuestados reflejan una afinación por comer fuera de casa.

¿Usualmente, por qué motivo decide salir a comer fuera de su casa?

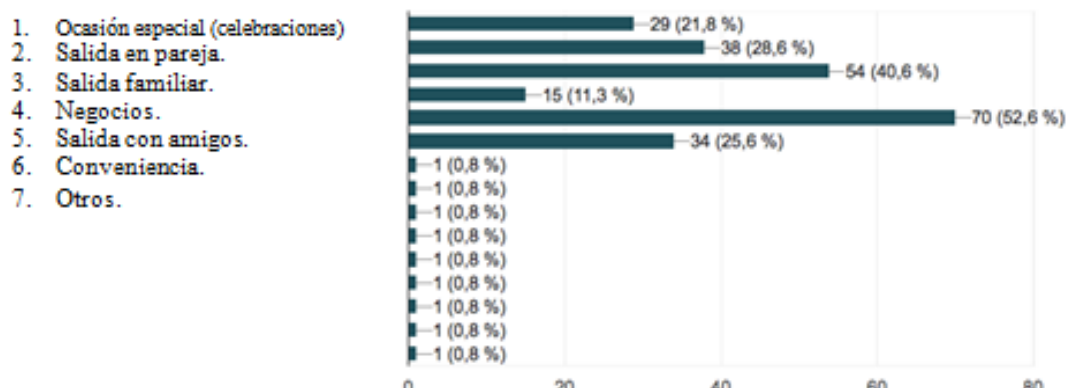


Figura 7. Motivos por los cuales los encuestados comer por fuera de casa. Fuente: Elaboración propia.

Como consecuencia a la pregunta anterior se complementó con la cuestión “¿Usualmente, por qué motivo decide salir a comer fuera de su casa?”. Obteniendo que el principal motivo es las Salidas con amigos con un 52.6% de respuestas, seguido de Salidas familiares con 40.6%, Salidas en pareja obtuvo 28.6%, Conveniencia alcanzó un 25.6%, Ocasión especial un 21.8% y finalmente, Otros quedaron repartidos en nueve respuestas cada una equivalente a un 0.8% del total respondido, y todas estas pueden ser incluidas en la categoría de Conveniencia. Estos resultados deben ser analizados como valores individuales y no como parte de un todo, ya que la pregunta posibilitaba la selección de varias opciones simultáneamente.

¿Con cuántas personas suele salir a comer?

133 respuestas

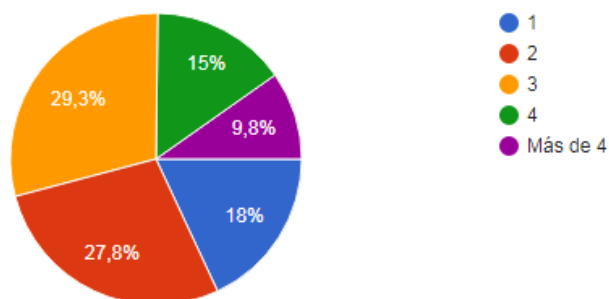


Figura 8. Número de personas con los que los encuestados suelen salir a comer. Fuente: Elaboración propia.

La pregunta “¿Con cuántas personas suele salir a comer?” se hizo con el fin de definir aproximadamente qué tipo de espacios debe priorizar la futura sede del Restaurante San Carbón en Bogotá en términos de mesas y sillas dentro del local. Se encontró que el 29.3% de las personas suele salir a comer con tres personas, el 27.8% con dos personas, el 18% con una persona y el 9.8% con más de cuatro personas. De lo anterior se puede observar que el restaurante debe priorizar las mesas para grupos entre dos y cuatro personas, para así abarcar todos los principales escenarios.

¿A qué hora suele salir a comer?

133 respuestas

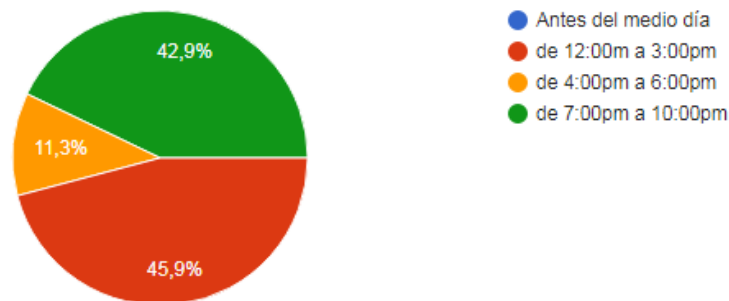


Figura 9. Rangos de horas en las que los encuestados suelen salir a comer. Fuente: Elaboración propia.

En la pregunta “¿A qué hora suele salir a comer?” se encontró que el restaurante debe enfocar sus esfuerzos en almuerzos y cenas, ya que la encuesta mostró que el 45.9% de las personas encuestadas salen a comer entre las 12:00m y las 3:00pm, el 45.9% prefieren entre las 7:00pm y 10:00pm y el 11.3% entre las 4:00pm y las 6:00pm.

¿Qué sector suele visitar más seguido para salir a comer?

133 respuestas

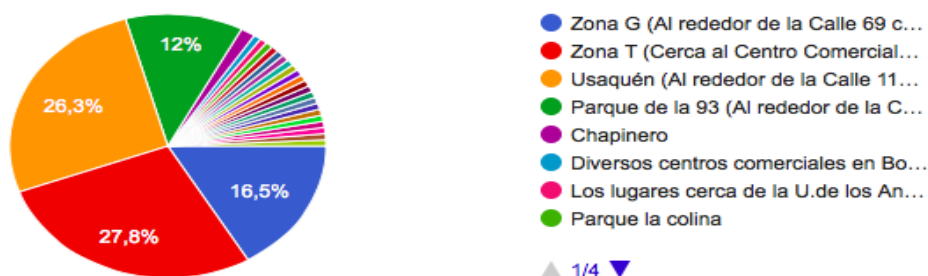


Figura 10. Sectores en los que los encuestados suelen salir a comer. Fuente: Elaboración propia.

La pregunta ¿Qué sector suele visitar más seguido para salir a comer? ayudó a definir los lugares más acertados para la apertura del nuevo punto de venta del restaurante San Carbón en Bogotá. En los resultados se encontró que el lugar más frecuentado por las personas encuestadas fue la Zona T con un 27,8%, seguido de Usaquén con un 26,3%, la Zona G con un 16,5%, luego el Parque de la 93 con un 12% y por último un 17,4% repartido entre diversas zonas como el centro de la ciudad y diversos centros comerciales.

¿Cuáles son sus tres estilos de restaurante favoritos?

133 respuestas

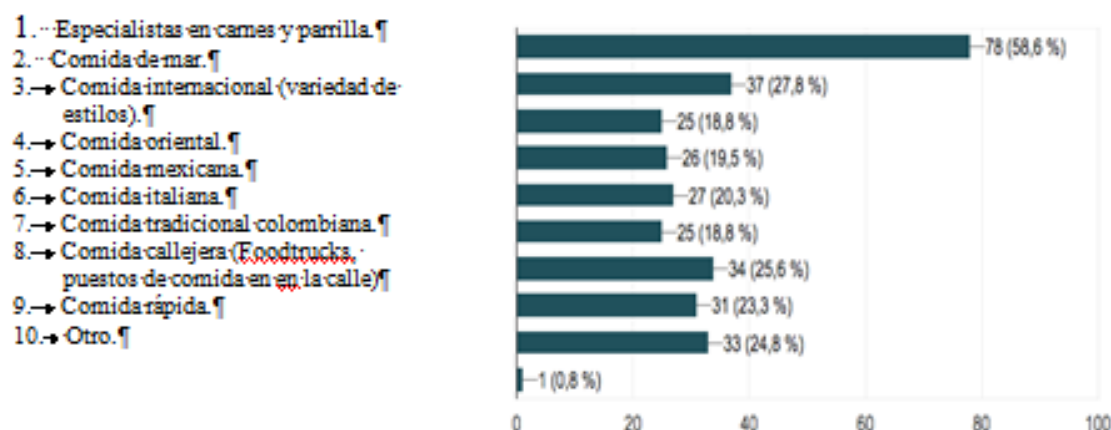


Figura 11. Estilos de restaurantes favoritos de los encuestados. Fuente: Elaboración propia.

Buscando saber qué estilos de restaurante prefiere la población bogotana encuestada se desarrolló una pregunta apelando a dicho aspecto, con la anotación de que se podía seleccionar más de una opción y máximo tres, encontrando la primera opción que es Especialistas en carnes y parrilla tiene más del doble de votos que la segunda con 78, siendo la segunda opción más elegida la comida de mar con 37 votos, en tercer lugar, la comida colombiana con 34 votos, la comida rápida en cuarto lugar con 34 votos, la comida callejera en quinto lugar con 31, con 27 votos la comida mexicana en sexto lugar, en séptimo lugar la comida oriental con 26 votos, en octavo lugar la comida internacional (variedad de estilos) e italiana con 25 votos y finalmente en noveno lugar la opción abierta de otros con 1 voto.

En promedio por persona, ¿cuánto dinero gasta en una salida a comer?

133 respuestas

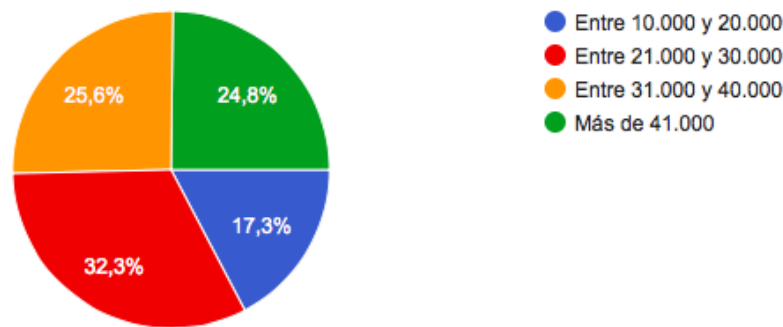


Figura 12. Rangos de gasto promedio por encuestado en una salida a comer. Fuente: Elaboración propia.

La pregunta “¿Cuánto dinero gasta en una salida a comer?” se realizó con el objeto de validar los precios estimados para la futura sede en Bogotá del restaurante San Carbón. Se encontró que el 32.3% de la población encuestada gasta entre \$21.000 y \$30.000, el 25.6% gasta entre \$31.000 y \$40.000, el 24.8% más de \$41.000 y el 17.3% gasta entre \$10.000 y \$20.000.

¿Cuáles son los tres elementos más importantes para la elección de un restaurante?

133 respuestas

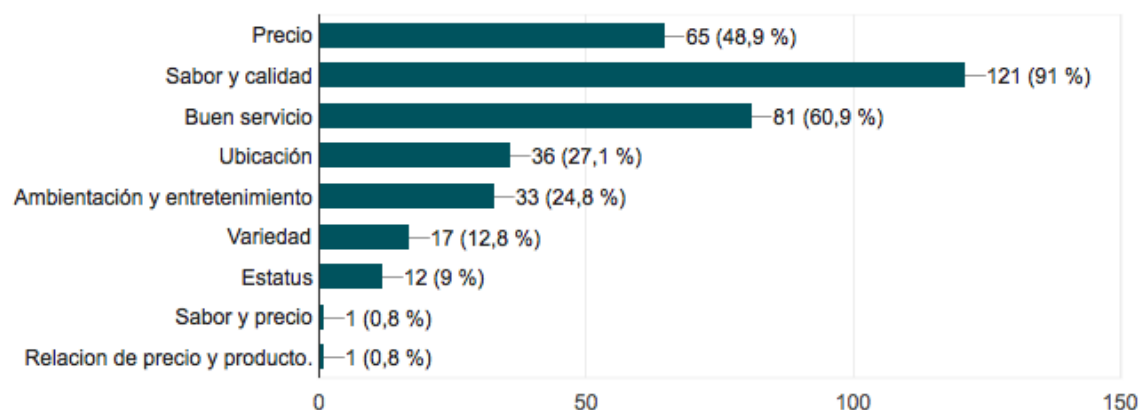


Figura 13. Elementos más importantes para los encuestados para la elección de un restaurante. Fuente: Elaboración propia.

En la pregunta ¿Cuáles son los tres elementos más importantes para la elección de un restaurante? Se buscaba encontrar los factores más importantes y los cuales deberían ser parte del foco de la estrategia del nuevo restaurante de San Carbón en Bogotá, y lo que se encontró fue, en el respectivo orden de importancia, sabor y calidad con 121 votos, buen servicio con 81 votos, precio con 65 votos, ubicación con 36 votos, ambientación y entretenimiento con 33 votos, variedad con 17 votos, estatus con 12 votos, y dos respuestas adicionales agregadas por los encuestados que fueron sabor y precio y relación de precio y producto, cada una con un voto.

¿Cuáles de los siguientes servicios adicionales piensa usted que son indispensables para un restaurante?

133 respuestas

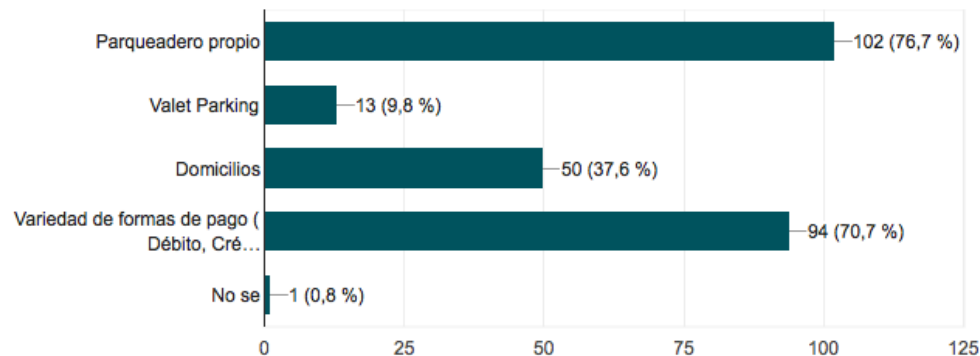


Figura 14. Servicios adicionales de un restaurante indispensables para los encuestados. Fuente: Elaboración propia.

Para la pregunta “¿Cuáles de los siguientes servicios adicionales piensa usted que son indispensables para un restaurante?” se obtuvo que el parqueadero propio era el servicio adicional más valorado por la población encuestada con 102 votos, seguido de variedad de formas de pago con 94 votos, luego domicilios con 50 votos y finalmente valet parking con 13 votos, adicionalmente se obtuvo 1 voto en la categoría de “otros”.

¿Cuáles de estos restaurantes especializados en carnes y parrilla reconoce?

133 respuestas

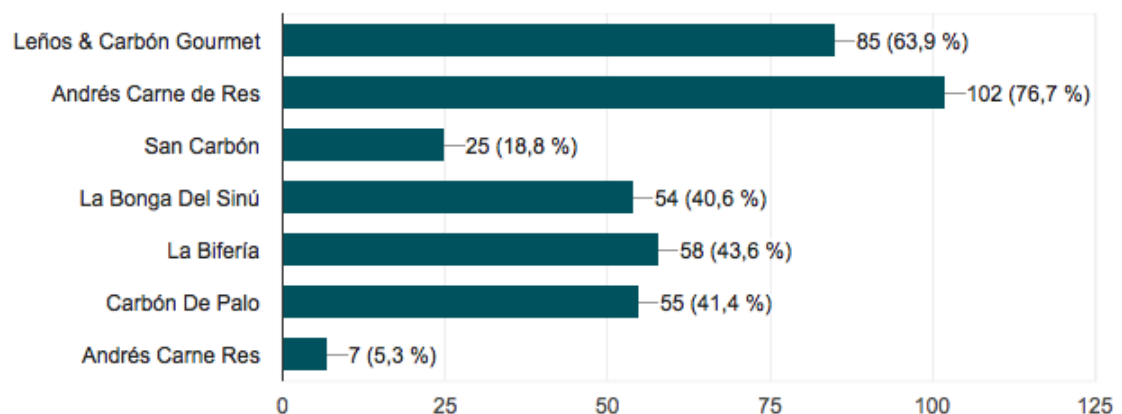


Figura 15. Restaurantes especializados en carnes y parrilla conocidos por los encuestados. Fuente: Elaboración propia.

La pregunta ¿Cuáles de estos restaurantes especializados en carnes y parrilla reconoce? Tiene por objetivo distinguir la principal competencia en la ciudad de Bogotá de acuerdo con el posicionamiento en la mente del consumidor e identificar que tan conocida es la marca San Carbón en la ciudad. El resultado fue que las empresas más conocidas en el respectivo orden son Andrés Carne de Res con 109 votos, Leños & Carbón Gourmet con 85 votos, La Bifería con 58 votos, Carbón de Palo con 55 votos, La Bonga del Sinú con 54 votos y en último lugar San Carbón con 25 votos.

3.1 Análisis

La apertura de un nuevo punto de venta del restaurante San Carbón en Bogotá partió del análisis del mercado, el cual buscó en primer lugar caracterizar el mercado foco de estudio. Para este diagnóstico se aplicó como primera medida una encuesta por medio de redes sociales y chats personales a través de internet. Por medio de esta actividad, se logró confirmar tal y como se planteaba en la hipótesis, que el público objetivo de San Carbón son en su mayoría personas pertenecientes a los estratos 4, 5 y 6, pues son estas las que están dispuestas a pagar un precio promedio por persona similar al manejado por la empresa.

En el mismo orden de ideas vale la pena distinguir que estas personas por lo general son mayores de edad y el motivo de su visita a un restaurante suele ser con fines sociales más allá de satisfacer una necesidad básica.

En adición, otro resultado encontrado que apunta a la viabilidad del proyecto es el hecho de que la mayoría de las personas encuestadas eligieron los restaurantes especializados en carne y parrilla como uno de sus favoritos, esto sumado al hecho de que los encuestados muestran tendencia a comer por fuera de casa más de una vez a la semana se convierte en un claro indicador de receptividad en el mercado de cara a la apertura de la nueva sede de San Carbón.

Ahora bien, geográficamente hablando existen tres lugares catalogados como los principales sectores enfocados en la gastronomía de la ciudad, la Zona T, Usaquén y la Zona G. Tal y como lo afirman las encuestas son los lugares que más suelen visitar los bogotanos al momento de buscar un restaurante. En consecuencia, el local de la nueva sede debe encontrarse en una de estas tres ubicaciones con el fin de garantizar una mayor cercanía al cliente. Es necesario considerar que este local debe tener parqueadero con el fin de que el cliente tenga una experiencia más agradable y cómoda con el servicio prestado.

Por otra parte, se encontró que el medio de comunicación más frecuentado por los encuestados son los medios digitales (redes sociales e internet) información que ayuda a la empresa a establecer un plan de mercadeo mucho más efectivo y con mayor alcance para el público deseado. El motivo de esto es que la ciudad avanza cada día más en el ámbito tecnológico y son estas las tendencias de toda la región. En este mismo orden de ideas, otro de los elementos a implementar en el restaurante para comodidad de los clientes son los pagos por medio de tarjetas de débito y crédito las cuales son utilizadas cada vez más por las personas de la comunidad.

Con la finalidad de recabar información base para el estudio en cuestión, se aplicó una segunda técnica; la entrevista, misma que constó de guías de entrevista realizadas a expertos en el tema, quienes se encuentran relacionados directamente con el sector gastronómico. En este orden de ideas, todos los entrevistados parten de la base de que un restaurante bien sea nuevo o con un largo recorrido en el mercado debe agrupar de manera integral una serie de elementos mínimos, con la finalidad de garantizar su éxito y prevalencia a lo largo del tiempo, pues es en última instancia esta agrupación de elementos la que va a definir la experiencia del cliente.

Dentro de estos elementos, los entrevistados coinciden principalmente en tres, estos son: el sabor y calidad de los alimentos, la atención que se le brinda a los clientes y la ambientación que tiene el lugar.

Adicionalmente, se encuentra un punto donde convergen varios de los entrevistados, fundamental para la apertura de una nueva sede de un restaurante, éste llega hasta el detalle de la estructuración misma del negocio, se habla de la importancia de tener un direccionamiento claro, y por ende tratar al restaurante como una empresa en sí, elaborando todos los estudios y análisis pertinentes, los cuales no son usados normalmente en este gremio, haciendo referencia a un estudio de mercado, plan de mercadeo, estudio técnico y financiero. Además, los expertos afirman que se debe contar con una persona a la cabeza del proyecto y que esté altamente capacitado en todos los aspectos claves del negocio, para poder cumplir con todos los requerimientos planteados y lograr un restaurante exitoso a corto y largo plazo.

En lo referente a la calidad y el sabor del producto, el cual es uno de los pilares claves para el éxito de un restaurante, de acuerdo con los expertos entrevistados, es fundamental tener definidos de manera clara y ordenada los procesos de estandarización de los productos como garantía e indicador del nivel al que el restaurante apunta a llegar. Pues es esto lo que va a dar a los alimentos ofrecidos la constancia dentro del estándar que el gremio requiere. Los procesos de estandarización más allá de los alimentos son algo que también se debe aplicar para el servicio que el personal ofrece a los comensales, desde que llegan hasta que salen pues es este otro de los elementos claves de un restaurante para lograr la recordación y la preferencia sobre la competencia en próximas ocasiones.

Asimismo, como refuerzo para la estandarización del servicio, y que además es un punto en el que coinciden los expertos, es el siguiente: el personal debe tener un plan de capacitación constante que abarque todo el grueso del negocio. Esto sin tener en cuenta qué tan capacitado pueda estar o qué tanto tiempo pueda llevar formando parte de la compañía, pues cada formación y capacitación garantiza la actualización y la continuidad del previamente mencionado proceso de estandarización.

3.2 Tamaño del mercado.

Los análisis del mercado definidos para la presente investigación, efectivo para la capital del país colombiano se refleja en la siguiente tabla:

Tabla2

Tabla distribución población de Bogotá por edad

Edad	Población	%
Menores de 18 (1 - 17)	2.187.636	26,74%
Entre 18 y 25	1.059.756	12,95%
Entre 26 y 35	1.304.858	15,95%
Entre 36 y 45	1.207.882	14,76%
Entre 46 y 55	1.016.598	12,43%
Mayores de 55	1.404.317	17,17%
TOTAL	8.181.047	100%

Fuente: Elaboración propia, (basado en las proyecciones de población del DANE)

3.3 PESTEL

3.3.1 Político

El ámbito político actual en Colombia está sujeto a un elevado nivel de incertidumbre debido al inminente cambio de gobierno, como lo afirman Guzmán & Giménez (2018) escritores para el diario Portafolio, “Esto sigue a una consternación global que no es exclusiva de Colombia: que los candidatos populistas que alguna vez se consideraron radicales están ganando cada vez más apoyo, lo que contribuye a una mayor incertidumbre política y económica.” Dicha consternación, no exclusiva de Colombia, hace referencia a que la incertidumbre se transfiere a aquellas empresas o inversionistas que pueden considerar a Colombia como una alternativa rentable de inversión, limitando o postergando las acciones de dichos actores, y afectando de manera negativa el desarrollo del país durante los periodos cercanos a las elecciones.

3.3.2 Económico:

Oferta y demanda:

Es importante analizar las diferentes variables económicas de la industria colombiana para identificar cómo estas pueden influir de manera positiva o negativa en la expansión de San Carbón a Bogotá.

Los indicadores de la oferta y la demanda del sector gastronómico son fundamentales, ya que son estos los que permiten identificar qué tanta demanda hay y qué tan satisfecha se encuentra dicha demanda, evidenciando así la competencia del sector y la saturación que posee el mismo. Partiendo de la premisa que a medida que la demanda aumenta, son más los clientes dispuestos a pagar por los servicios relacionados con la gastronomía en la ciudad de Bogotá y viceversa puesto que tal y como lo afirman Parkin & Loría (2010) la demanda hace referencia a la cantidad que los consumidores planean comprar en el transcurso de un periodo de tiempo dado, y en cuanto a la oferta, el mismo autor propone

que a medida que esta aumenta, son más grandes o más los negocios que ofrecen los servicios gastronómicos en la ciudad y a medida que disminuye son menos los negocios o más pequeños. De esta manera, el mercado de restaurantes, catering y bares, según afirma Sierra (2018) tuvo los mayores ingresos nominales para el año 2017, es decir, dicho mercado demuestra una relación entre la oferta y la demanda que impulsa al sector a desarrollarse con el fin de satisfacer las necesidades del consumidor, e implica que no es un ambiente saturado y que todavía está dispuesto a crecer.

Inflación:

Para analizar la economía de un país es fundamental considerar la inflación, definiendo este concepto como “el incremento en el precio de los bienes y servicios” como lo afirma el artículo «Inflation and the 2% target» (2018) emitido por el Banco Central del Reino Unido. Para Colombia, el equipo técnico del Banco de La República en su reporte *"Evolución de la inflación y decisiones de política monetaria"* (2018) afirma que para el primer trimestre del presente año la inflación descendió a niveles del 3.14%, lo cual la ubica cerca a la meta de largo plazo (3%), así mismo, los pronósticos del Banco de La República para el mediano plazo apuntan a que la inflación se mantenga alrededor del objetivo mencionado. Es importante aclarar que la inflación es un factor el cual debe mantenerse en niveles bajos y estables, ya que, al cumplir con estas premisas, la inflación puede promover el crecimiento de la economía, el uso eficiente de los recursos productivos, la disminución de la incertidumbre incentiva la inversión y evita redistribuciones arbitrarias del ingreso y la riqueza («¿Por qué es importante tener una inflación baja y estable?», s. f.). Por estas razones, los niveles de inflación de la economía colombiana presentados anteriormente proyectan un futuro próximo próspero para el desarrollo en Colombia, ya que los pronósticos muestran una inflación baja y relativamente constante, lo cual puede fomentar la incursión en nuevos proyectos de desarrollo como lo es la nueva sede del Restaurante San Carbón en Bogotá.

Desempleo:

El desempleo es un factor que influye directamente en la economía de un país, pues de este dependerá en parte la capacidad que tengan las personas de consumir bienes o servicios, así lo afirman Ganong & Noel (2017) en su estudio de consumo del consumidor durante periodos de desempleo, en el cual demuestran una relación inversamente proporcional entre el tiempo en que la persona se encuentra en una etapa de desempleo y su consumo relativos, es decir, entre más tiempo esté la persona desempleada, menores serán sus gastos. En el caso de la economía colombiana, ha sido evidente la desaceleración que la misma ha tenido, aun así, tal y como lo afirman (Pardo & Rodríguez, 2017) “la tasa de desempleo se ha mantenido relativamente baja y estable en el último año, ubicándose en un promedio anual de 9.3% al cierre de febrero de 2017, mientras que dicho promedio se ubicaba en 9% hace un año.” Lo que indica que en general la situación de desempleo no es algo alarmante y por ende el comercio del país se ve beneficiado, incluso un año más tarde en marzo de 2018 la tasa no pasó del 9.4% (s/a, 2018), y que, según esto, se puede prever de cierta manera una población dispuesta al consumo, lo cual beneficia la incursión de San Carbón en la apertura de una nueva sede en Bogotá.

3.3.3 Social:

Bogotá es una ciudad con un nivel de desarrollo alto y en la cual su población crece con el pasar de los años, del mismo modo lo hace la congestión vehicular. Este hecho es uno de los factores que hace que cada vez sean más las personas que comen por fuera del hogar, buscando evitar los largos desplazamientos hasta los lugares de residencia, y prefiriendo la conveniencia de los restaurantes cercanos a donde se encuentren. Lo anterior es beneficioso para el sector de la gastronomía. Adicionalmente, se puede afirmar que en la sociedad actual la mujer deja de ser la encargada del hogar y pasa a formar parte del mundo laboral, incrementando así la demanda del sector. El crecimiento de la capital en este aspecto es también sustentado por el porcentaje de movilidad social presentado, pues tal y como lo menciona Alarcón (2015) Bogotá es la región de Colombia con mayor movilidad social, con un coeficiente total que en el 2003 llegaba a 0,68 y en 2011 (los más recientes datos de calidad de vida), con una mejoría del 16,4 por ciento, a 0,57.”

3.3.4 Tecnológico:

El sector tecnológico en Colombia ha tenido un crecimiento como nunca antes se había visto, tal y como lo afirma el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en su artículo La industria TI y de contenidos digitales colombiana exportó más de US\$169 millones en el 2017 (2017) gracias a una alianza realizada con Procolombia la industria TI y de contenidos digitales colombiana exportó más de US\$169 millones, teniendo un crecimiento del 28% con respecto al 2016 y de un 371% con respecto a las cifras del 2012 creando un panorama en el que cada vez más empresas se pueden beneficiar de dichos avances. Como muestra de estos, en los últimos años han surgido empresas que fomentan el crecimiento del sector gastronómico, ejemplo claro de estos son Rappi, Domicilios, UberEats, las cuales son aplicaciones bien sea móviles o de computador que fomentan el fácil acceso a los restaurantes. Con el poco tiempo que llevan funcionando estas aplicaciones ya son responsables de aproximadamente el 30% de los pedidos a domicilio, mientras que el 60% se realiza directamente con la empresa (Ojeda, 2018).

3.3.5 Ecológico:

En la actualidad, los negocios que sean llevados a cabo de manera responsable con el medio ambiente tienen mayor posibilidad de ser bien recibidos por la población, como lo afirma Gasol (2016) en su reporte para la Universidad Abierta de Cataluña “las empresas que apuesten por la sostenibilidad y la integren como responsabilidad social ambiental en sus estrategias de negocio obtendrán más ventas”. Por lo tanto, se torna imperativo que las compañías contemplen dentro de sus diferentes procesos, formas de ser ambientalmente responsables, como: manejo apropiado de residuos líquidos y sólidos, selección de proveedores locales e igualmente responsables con el medio ambiente, establecer un plan de reciclaje, ahorro de agua y energía, tratar de usar materiales biodegradables, entre muchas otras acciones que harán a la empresa algo mucho más atractivo para el consumidor. Por otro lado, no solo los consumidores aplauden estas acciones, el gobierno también toma parte de estas iniciativas por medio de incentivos y certificaciones que únicamente las empresas que son ambientalmente responsables reciben, tal y como lo indica el exministro de Ambiente y Desarrollo Sostenible Luis

Gilberto Murillo (2016) “por primera vez se establece en el país un conjunto de impuestos y beneficios tributarios verdes que nos permiten cumplir con los objetivos ambientales del país y asegurar la calidad y protección de nuestro patrimonio natural, en una actitud responsable con estas y las futuras generaciones”.

3.3.6 Legal

El comercio en Colombia se vio altamente afectado debido a la reciente Reforma Tributaria, la cual logró el aumento del 16% al 19% del Impuesto al Valor Agregado (IVA), más conocido como el impuesto a las ventas. Dicho incremento impositivo afecta directamente el consumo de los colombianos, y como lo afirma el presidente de FENALCO en una entrevista para La Revista Semana:

Todos los elementos procesados serán gravados con IVA. Los productos que se salvan son el arroz, la papa, la carne, el plátano, las frutas y las verduras. Un almuerzo sencillo, preparado en casa no tiene el impuesto, pero cuando se van a consumir en un restaurante, sí. ("Así afectará el aumento del IVA a los colombianos", 2016)

Es por esto, que los participantes del sector gastronómico deben hacer un esfuerzo mayor en términos de sus propuestas de valor, planes de mercadeo y llegada a los clientes, con el fin de fomentar las ventas para suplir el vacío generado por la Reforma Tributaria.

3.4 PORTER

Anteriormente se ha mencionado que Porter (2008) afirma que en cualquier sector industrial en el que se ofrezcan bien sea productos o servicios, las reglas de la competencia están englobadas en cinco fuerzas competitivas, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes y la rivalidad entre los competidores existentes; las cuales sirven de manera conjunta para determinar la capacidad que tienen las empresas de dicho sector industrial de ganar tasas de retorno de la inversión mayores al costo de capital.

3.4.1 Nuevos competidores:

La gastronomía en Colombia, especialmente el segmento de restaurantes con servicio completo a la carta hace parte de un sector que según el reporte "Full-Service Restaurants in Colombia"(2018)Euromonitor International afirma que se prospecta para el año 2018 con un crecimiento dinámico, asimilando y adaptándose al reciente incremento impositivo, e impulsando y reactivando la operación de las marcas premium de servicio a la carta que se vieron afectadas en los periodos anteriores.

Para los nuevos competidores, este sector cuenta con la ventaja de que es relativamente fácil diferenciarse, ya que los productos no son estandarizados y cada competidor puede brindar una propuesta diferente que atraiga de manera particular a los diferentes consumidores. Lo anterior demuestra que el sector gastronómico posee un componente de fortaleza económica y dinamismo que representa un mercado poco limitado y

altamente competitivo en términos generales. Sin embargo, se debe cumplir con rigurosas políticas establecidas por el gobierno, tales como, registro mercantil, sanidad, servicio, manejo de alimentos, entre otras.

Según la entrevista realizada a Federico Miranda gerente de San Carbón, en términos de economías de escala, será más fácil para restaurantes de mayor tamaño (como San Carbón en Medellín) obtener los productos a un mejor precio y por ende obtener mayor rentabilidad, limitando la competencia a los nuevos participantes del sector que no puedan acomodarse a los niveles de producción o que no tengan la suficiente experiencia para competir adecuadamente.

Sin embargo, los nuevos competidores tienen ciertos requerimientos que pueden limitar su participación en el mercado, entre los cuales se encuentra la necesidad de capital, que, aunque no es tan elevada como en otros sectores de la economía, se debe tener en cuenta ya que gran parte de la inversión inicial abarca aspectos como la parte física y de promoción del restaurante como lo son equipos, ambientación, publicidad, compra o arrendamiento del local, entre otras.

Adicionalmente para incrementar la competitividad de la empresa en el sector gastronómico, es fundamental desarrollar un fuerte canal de distribución con buena ubicación, ambientación y reconocido por el consumidor, además de aliarse con buenos proveedores de materia prima, con el fin de ofrecer al cliente el mejor producto al menor costo posible.

3.4.2 Productos sustitutos:

En el sector de la gastronomía la sustitución para el servicio de restaurante se presenta con facilidad debido a la alta cantidad de opciones que tiene el consumidor para obtener su fuente de alimentos y a que no le representa un costo real hacer dicho cambio.

En este sentido, los consumidores pueden seleccionar opciones alternas como comprar alimentos en el supermercado, hacer uso de servicio de refrigerios o simplemente la comida que ofrecen los demás restaurantes. Es por esto que San Carbón debe hacer un gran esfuerzo por retener a sus clientes, implementando estrategias de precios competitivos, ofreciendo servicios integrales y diferenciados, y aprovechando el buen nombre y la experiencia que posee la empresa para sobresalir entre la gran cantidad de opciones que tienen los consumidores.

3.4.3 Proveedores:

San Carbón se abastece principalmente de todas aquellas personas que se dedican a la venta de ganado para el consumo humano, ya que la carne es la principal materia prima del restaurante. Es necesario resaltar, que no se tiene un proveedor único de dicho insumo., la empresa posee grandes y constantes volúmenes de compra, debido a que además de suplir la demanda del restaurante actual, posee una planta de maduración en la que también se les vende a clientes externos al restaurante.

Por esta razón, es que sus proveedores de carne suelen dar ofertas especiales y mejores precios buscando incentivar la relación comercial con San Carbón, lo cual deja en

evidencia el poder negociador que la empresa tiene sobre sus proveedores en lo que respecta a este insumo. Los demás proveedores de los productos complementarios (acompañantes, frutas, hortalizas, mariscos, pescados, bebidas, entre otros) se obtienen igualmente por medio de diversos proveedores, generando una relación y negociación similar a la que se tiene con los proveedores de carne.

Adicionalmente, gracias a que San Carbón posee su propia planta de maduración de carnes, genera una integración vertical en los procesos y por ende aumenta su independencia, entregando un producto altamente consistente y de excelente calidad, lo cual le da a la marca un alto valor agregado y una distinción sobre sus competidores.

En general, la compañía no tiene una dependencia específica para su abastecimiento, por lo que un cambio en su proveedor no sería mayor problema y gracias a los altos y constantes volúmenes de compra que maneja, se puede decir que tiene un alto poder negociador sobre sus proveedores, asegurando de esta manera bajos costos para sus insumos.

3.4.4 Consumidores/Clientes:

Para San Carbón es crucial en todo momento prestar a sus clientes un servicio especial y diferenciado pues es parte de su promesa de valor y es lo que hace que algunos clientes los prefieran por encima de otros restaurantes. Ahora bien, para el sector gastronómico en general, los consumidores son lo más importante.

Cada una de las empresas partícipes del gremio sabe que el cliente tiene la opción de escoger entre una amplia y variada oferta de restaurantes y es allí donde recae su principal fuente de poder de negociación. Este mismo hecho es por lo que el buen servicio y una excelente calidad son fundamentales, tal y como demuestra la encuesta “Sector gastronómico en Bogotá” (2018) realizada para este estudio. Si bien un consumidor por sí solo no suele generar un aporte tan significativo a las ventas de un restaurante, se debe cuidar como si lo fuera, en el sector gastronómico la publicidad por medio del “voz a voz” puede ser o muy beneficiosa o dañina de acuerdo con cómo se maneje y claro está que para lograr un impacto positivo se deben seguir las demandas de los clientes en la medida de lo posible.

Aún mencionando lo dependientes que son de los consumidores las empresas de este gremio, San Carbón como negocio y su propuesta de valor, poseen atributos que ayudan a nivelar un poco la relación, si bien existen muchos otros restaurantes en la industria, no son muchos los que pertenecen a la alta cocina, y más específicamente especializados en comida a la parrilla, integrando un proceso de maduración propio de la compañía, atención especial y un sabor único, acompañados de un buen ambiente y entretenimiento, creando así una propuesta de valor integral, y reduciendo así el poder negociador que tiene el cliente de cara a la empresa.

3.4.5 Competidores actuales y potenciales:

Los restaurantes premium especializados en carnes y parrilla en el sector gastronómico es un segmento poco explorado y en el cual no hay tanta competencia. Sin embargo, Porter (2008) en el comunicado de Harvard Business Review titulado “Las cinco fuerzas

competitivas que le dan forma a la estrategia” que uno de los factores que promueven la competencia en el sector es el precio de los productos, lo cual incentiva al cliente a menospreciar los atributos del producto e implica que lo ofrecido entre las diferentes marcas es muy similar.

Por esta razón, San Carbón busca tener un producto de altamente diferenciado y generador de valor, acompañado de una experiencia, ambientación y entretenimiento excepcional, con el fin de apelar al consumidor de manera única, brindándole una vivencia gastronómica representativa de San Carbón.

A continuación, se presenta una revisión de la competencia directa de San Carbón, mostrando los líderes del segmento en términos de ingresos operacionales, y sus diferentes características, propuestas de valor y llegada al mercado:

Tabla 3
Tabla información de competencia

Ranking	Marca	Ingresos 2015	Ingresos 2014	Variación %	Ganancias y pérdidas
2	El Corral/ El Corral Gourmet / Bogotá BeerStation/ Leños & Carbón / Leños & Carbón Gourmet	314.085.840	354.440.285	-11,4%	4.854.344
6	Andrés Carne Res / Andrés D.C.	126.768.345	116.998.667	8,4%	- 1.169.692
30	Harry Sasson	21.450.476	19.087.681	12,4%	2.130.266
34	La Bonga Del Sinú / La Bonga Del Sinú Exprés	19.495.631	20.960.493	-7%	1.474.019
40	La Parrilla Carnes Al Carbón	14.287.192	13.945.966	2,4%	136.828
53	La Bifería	9.107.953	7.705.522	18,2%	280.108
62	Carbón De Palo	7.282.442	6.952.000	4,8%	-227.972

Fuente: Elaboración propia. (basada en “Top 100 restaurantes”):

Tabla 4
Tabla análisis de competencia

COMPañÍA	DESCRIPCIÓN	PROPUESTA DE VALOR	LLEGADA AL MERCADO
EL CORRAL GOURME T	<p>Respaldados por el Grupo Nutresa, El Corral Gourmet es la apuesta de la marca al estilo de servicio a la mesa, restaurante-bar, apoyados de una exclusiva variedad de platos internacionales enfocados en las hamburguesas.</p>	<p>Oferta de productos y servicios premium en comparación al restaurante base.</p>	<p>La marca cuenta con 20 locales en total, 17 en Bogotá y 3 en Medellín.</p>
LEÑOS GOURME T	<p>Al igual que El Corral Gourmet, poseen el respaldo del Grupo Nutresa, sin embargo, esta marca se encarga de cubrir el segmento específico de carnes y parrilla.</p>	<p>Especialidad en parrilla con el agregado de productos y servicios de alta calidad respecto a su marca base.</p>	<p>Cuentan con dos propuestas de acercamiento al mercado, iniciando con “Leños & Carbón”, un formato un poco más informal al concepto de carnes y parrilla, y cuentan con 17 locales de este formato en locaciones como</p>

				Medellín, Bogotá, Tunja, Tuluá, Cali, Palmira, Armenia e Ibagué. Por otro lado, se encuentra “Leños Gourmet”, el cual ofrece un ambiente más formal, y del cual poseen sucursales en Medellín, Bogotá y Manizales.
ANDRÉS CARNE DE RES	Restaurante especializado en carnes y parrilla de alta calidad y entretenimiento excepcional. Son parte del Grupo IGA, propietarios de marcas como Kokoriko y Helados Mimo’s, y asociados o asesorados por Fondo Transandino Colombia (FTC), MAS EquityPartners y Portland	Ambiente y Cuentan con diferentes propuestas de acercamiento al mercado, iniciando con Andrés Carne de Res (el original, en Chía), Andrés D.C, Andrés Exprés, La Plaza de Andrés y La Terraza de Andrés. En total, más de 20 sucursales.		

	PrivateEquity.		
HARRY SASSON	Restaurantes de Alta cocina desarrollado por uno de los más reconocidos chefs del país.	Ambientes cuidadosamente diseñados y atienden diferentes productos de la más alta calidad preparados por uno de los más reconocidos chefs de Latinoamérica.	Bajo el nombre - Harry Sasson- se atienden diferentes estilos de cocina en los diferentes restaurantes ubicados en Bogotá (6) y Cartagena (1), como comida internacional, pastelería, comida francesa y comida colombiana.
LA BONGA DEL SINÚ	Especialistas en carne y parrilla reconocidos por su consistencia y carne de alta calidad proveniente del Departamento de Córdoba	Cría y selección del ganado de mejor calidad para sus productos.	Cuentan con dos formatos básicos de llegada al mercado, iniciando con 5 sucursales de atención a la mesa tradicional en Bogotá, Barranquilla, Cartagena y Montería, adicionalmente cuentan con 8 locales en las mismas ciudades de La Bonga Express, un servicio de comida

				rápida de alta calidad.
LA BIFERÍA	Especialistas en carne y parrilla.	en	Especialidad en parrilla con el agregado de productos de alta calidad.	El restaurante cuenta con ocho locales ubicados exclusivamente en la ciudad de Bogotá.
CARBÓN DE PALO	Especialistas en carne y parrilla	en	Especialidad en parrilla con el agregado de productos de alta calidad.	Poseen solo dos ubicaciones, una en la ciudad de Cartagena y la otra en Bogotá.

Fuente: Elaboración propia

3.5 Análisis DOFA

3.5.1 Debilidades

- Pocos puntos de venta.
- El precio puede ser una limitante de mercado.
- Alta resistencia al cambio por el tiempo que lleva en el mercado.
- Estructura organizacional en proceso de formación.
- No se es propietario del local del restaurante.
- Capacidad instalada insuficiente en momentos de alto flujo.

3.5.2 Oportunidades

- Sector económico en crecimiento.
- Aprovechar el nombre que tiene para una expansión a otras ciudades del país.
- Sector con gran capacidad de explotación.
- Mayor integración vertical de la empresa o una integración horizontal.

- Venta de carne madurada en grandes superficies.
- Incremento de la cultura de comer por fuera de la casa.

3.5.3 Fortalezas

- Productos diferenciados, recetas únicas (carne madurada por la misma empresa)
- Chef experimentado.
- Excelente atención al cliente.
- Buen posicionamiento en la mente del consumidor.
- Capacitación constante del personal.
- Valores agregados (Música en vivo, eventos, entre otros).
- Restaurante de alta gama.
- Presencia con stand en eventos especiales (expo fitness, partidos de fútbol, entre otros).
- Integración de la cadena productiva al tener una planta de maduración de carnes propia.
- Empresa altamente estructurada.
- Fácil acceso a un crédito.
- Ubicación estratégica.

3.5.4 Amenazas

- Alta competencia.
- Gran posibilidad de nuevos competidores.
- Pocas barreras de entrada en el sector.
- Clientes con mucho poder negociador.
- Concentración de la mayoría de las ventas en un canal.
- Coyuntura política y económica (incertidumbre).

3.6 PLAN DE MERCADEO

El plan de mercadeo es una parte fundamental para el desarrollo de un proyecto, es una guía para llevarlo a cabo y sirve como base de referencia para definir claramente las acciones a implementar enmarcándolas dentro de un espacio temporal, tal y como lo indica (Cohen, 2001). De la misma manera, para la elaboración del plan de mercadeo se utilizó un marketing mix englobando las 4P's: Producto, Precio, Plaza y Promoción, en este caso, en el contexto de la capital del país. Para San Carbón, el plan de mercadeo a desarrollar en la ciudad de Bogotá debe estar directamente relacionado con el proceso que se ha venido dando en la sede de Medellín, pues ya se tiene una estructura con la que se ha trabajado y han dado resultados que han permitido a la empresa prevalecer y ser rentable durante sus 15 años de operación. Como consecuencia, el plan de mercado para la sede en Bogotá debe de seguir este mismo lineamiento, realizando solo los ajustes necesarios para acomodarse al nuevo mercado.

3.6.1 Producto

La propuesta de valor de San Carbón es la unión integral de tres aspectos claves. En primer lugar, está el producto, el cual es actualmente uno de los más reconocidos en la ciudad de Medellín gracias a su calidad y consistencia, incluso restaurantes de alta gama, que son competencia de la empresa lo compran para distribuirlo en su propio restaurante. Los productos de San Carbón pasan por un ciclo de maduración de aproximadamente 20 días, antes de llegar al consumidor final, generando un valor agregado que es bien percibido por el cliente. Por otro lado, cuenta con estrictos y rigurosos manuales de estandarización tanto de productos como del servicio en sí, el cual es el segundo aspecto clave que compone la propuesta de valor de la empresa. En este orden de ideas, el servicio prestado en el restaurante es catalogado como uno de los mejores de la ciudad y sirve de complemento al excelente producto. Por último, pero no menos importante, se tiene la ambientación del restaurante, la cual es el conjunto que reúne la decoración, la música, la iluminación y demás elementos perceptibles en un restaurante. Es a partir de estos tres elementos que San Carbón genera su propuesta de valor y por medio de la cual se posiciona en el mercado.

3.6.2 Precio

Para establecer los nuevos precios del restaurante San Carbón en la ciudad de Bogotá se partió de los precios actuales de la sede en Medellín, y se consideró el incremento que representa estar al nivel de precios competitivos de restaurantes similares en la ciudad de Bogotá. Tomando esto como base, se realizaron modificaciones acordes a los resultados encontrados en la investigación. Las encuestas demostraron una población en su mayoría de estratos 4, 5 y 6, los cuales estaban dispuestos a pagar precios de \$30.000 en adelante. Además, para establecer dichos precios se incluyó el costo que implica el transporte de la carne desde la planta de maduración en Antioquia hasta el punto de venta en Bogotá. Sin embargo, el principal aspecto que se buscará reflejar en los precios será la experiencia que combina la alta calidad que la marca San Carbón representa, el excelente servicio y el agradable ambiente.

Tabla 5
Tabla análisis precios de la competencia

Restaurante	Precio promedio por plato fuerte
San Carbón (Medellín)	\$40.000 - \$45.000
El Corral Gourmet	\$30.000 - \$35.000
Leños Gourmet	\$40.000 - \$45.000
Andrés Carne de Res	\$55.000 - \$60.000
Harry Sasson	\$65.000 - \$70.000
La Bonga del Sinú	\$35.000 - \$40.000
La Bifería	\$35.000 - \$40.000

Fuente: Elaboración propia

Partiendo de lo mencionado previamente, se definirá un rango promedio de precio por plato entre **\$45.000** a **\$50.000**, teniendo en cuenta los aspectos mencionados, y sujeto a variaciones dependiendo de los costos asociados a cada plato.

3.6.3 Plaza

Bogotá, en área, es la ciudad más grande de Colombia, por esto, hay diferentes zonas con alto potencial mercantil, y en estos lugares existe una alta densidad de negocios, productos y servicios. Según Sánchez (2010) Directora de Calidad y Desarrollo Sostenible del Turismo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, en lo que respecta al sector gastronómico, algunas de las zonas que sobresalen en la ciudad son: Zona G, Zona T, Parque de la 93 y La Macarena.

Es en estas zonas estratégicas donde se encuentra el flujo de clientes más idóneo para el sector gastronómico y se dan las condiciones adecuadas para que el restaurante se posicione con mayor facilidad en el mercado y la mente del consumidor. Además, en las entrevistas realizadas a los expertos, uno de los factores mencionados por varios de los entrevistados fue la importancia de seleccionar una buena ubicación para un restaurante, especialmente si es una propuesta nueva en el mercado. Los expertos afirmaron que la ubicación está directamente ligada al público o clientela al cual se quiere acceder, ya que, de cierta manera, con el hecho de que el local esté dentro de la ruta de tránsito del público objetivo, se logra un acercamiento al cliente, el cual va a generar curiosidad en las personas y finalmente va a crear la posibilidad de una visita y una compra. Por estas razones, y tomando en cuenta los resultados recopilados en las encuestas realizadas, se

definió que la nueva sede del restaurante San Carbón en la ciudad de Bogotá debe estar ubicada en la Zona T, Usaquén o en la Zona G, ya que es allí donde se cumple con los factores más convenientes para San Carbón. Adicionalmente, al ser San Carbón una empresa sin recorrido en la ciudad de Bogotá tiene la posibilidad de elegir libremente su nueva ubicación dentro de las zonas previamente mencionadas, basando su decisión en la opción que mejor se adapte a sus expectativas, necesidades y que además le brinde a la marca y a los consumidores un mayor beneficio.

Para la nueva sede de San Carbón en la ciudad de Bogotá, siguiendo el lineamiento con el que se trabaja actualmente en Medellín, el principal y más importante canal de distribución sería el restaurante, pues es este por lo que es reconocido y con el que comenzó. Por otro lado, San Carbón no está interesado en comprometer la calidad de su producto al ofrecer la opción de los domicilios pues esto genera que la comida cambie su presentación, textura y en ocasiones sabor, con respecto a lo ofrecido en el restaurante, atentando directamente con el reto de la estandarización y por consiguiente cambiando la experiencia que desea brindarle al público. Sin embargo, existe la posibilidad de puestos de venta satélite, con los cuales se planea la cobertura de espacios como eventos gastronómicos o ferias empresariales. Ahora bien, aunque la idea sea seguir con el mismo lineamiento que se tiene planteado en Medellín, uno de los canales de distribución que desaparece en Bogotá es la venta de carne madurada al por mayor y al detal la cual se ha realizado anteriormente en la planta de maduración de Medellín, pero como en Bogotá inicialmente no se tiene pensado construir una planta, este canal no figuraría para la ciudad.

3.6.4 Promoción

Para la elaboración de la estrategia de promoción y publicidad contenida dentro del plan de mercadeo durante el inicio de operaciones en Bogotá se debe tener en cuenta, tal y como lo indica la encuesta realizada, que el público objetivo es generalmente mayor de edad y los medios de comunicación que más suelen utilizar son los digitales, haciendo referencia a las redes sociales y al internet, por lo que este sería uno de los principales medios para llegar a las personas deseadas. Además, teniendo en cuenta la estrategia de publicidad que implementa la sede actual de San Carbón, se deben de considerar de igual manera los medios de comunicación ATL, los cuales hasta el momento han dado resultados, y que hasta ahora han sido principalmente vallas publicitarias situadas en ubicaciones estratégicas alrededor de la ciudad.

Para la creación del plan de promoción, es fundamental tener en cuenta que la mayoría del público objetivo desconoce por completo la marca San Carbón, su ADN y lo que intenta transmitir. Generando el primer acercamiento al mercado Bogotano, se debe lograr una promoción ATL, dando a conocer su llegada a la ciudad y enfatizando en el valor agregado que ofrece el restaurante, el cual es el proceso de maduración por el que pasan sus productos, acompañado de un servicio especial y el ambiente adecuado. Para esto se debe generar publicidad en redes sociales, páginas de internet y en lugares estratégicos de la ciudad, por medio de vallas, pasacalles y volantes, invitando a las personas a participar de la tradición, calidad y entretenimiento que representa San Carbón. Del mismo modo, otra de las estrategias claves de promoción a implementar por la compañía es generar presencia en distinguidos eventos gastronómicos locales, ferias y demás eventos especiales, con el fin de estimular las ventas y generar recordación y fidelidad de

la marca. Complementariamente, una forma de publicidad indirecta es la experiencia que los clientes van a obtener al momento de visitar San Carbón, ya que aspectos como la accesibilidad al restaurante, los espacios de estacionamiento, la atención en la mesa, la carta (presentación e imágenes atractivas) y el producto, hacen que el cliente quede satisfecho, lo cual naturalmente generará un voz a voz que es altamente valioso para generar un flujo constante de comensales en el restaurante.

3.7 PROYECCIÓN DE VENTAS

Las proyecciones de ventas son uno de los ítems más importantes en la elaboración de un proyecto, pues son parte fundamental del análisis financiero y sin estas cifras no hay manera de demostrar si un proyecto es viable o no. En este mismo orden de ideas, se han implementado cuatro medidas que tienen como finalidad encontrar una estimación lo más real posible del promedio de crecimiento anual de las ventas de los restaurantes de alta gama en la ciudad de Bogotá, con la intención de usar esta cifra en la proyección de las ventas para los años 2019 a 2023 de la nueva sede del restaurante San Carbón.

La primera medida implementada consistió en el estudio y análisis de los estados financieros de otras empresas ubicadas en la ciudad de Bogotá, las cuales fueron seleccionadas de manera aleatoria e intencional, teniendo en cuenta principalmente aquellas que poseen una propuesta de valor similar a la ofrecida por San Carbón. El estudio, se realizó con la finalidad de evidenciar numéricamente cual había sido el crecimiento que en años anteriores estas empresas habían experimentado en sus ventas, y tomar este dato como referencia para la estimación del crecimiento de las ventas proyectadas para la nueva sede de la empresa en la capital del país.

La Bifería

LA BIFERÍA				
Antes de NIIF				
Cuenta	2012	2013	2014	2015
41 INGRESOS OPERACIONALES (ANEXO 1)	\$5,898,859	\$6,141,334	\$7,705,522	\$9,107,953
61 MENOS: COSTO DE VENTAS Y DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS (ANEXO 2)	\$2,849,331	\$2,894,649	\$3,153,399	\$3,715,212
UTILIDAD BRUTA	\$3,049,528	\$3,246,685	\$4,552,123	\$5,392,741
51 MENOS: GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACIÓN (ANEXO 3)	\$ 254,369	\$ 512,967	\$ 519,617	\$ 500,120
52 MENOS: GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS (ANEXO 3)	\$2,450,162	\$2,543,738	\$3,981,849	\$4,198,916
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 344,997	\$ 189,980	\$ 50,657	\$ 693,705
42 MAS: INGRESOS NO OPERACIONALES (ANEXO 5)	\$ 22,763	\$ 199,235	\$ 105,620	\$ 12,633
53 MENOS: GASTOS NO OPERACIONALES (ANEXO 5)	\$ 196,185	\$ 181,651	\$ 265,693	\$ 250,518
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 171,575	\$ 207,564	-\$ 109,416	\$ 455,820
54 MENOS: IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	\$ 76,685	\$ 61,632	-	\$ 175,712
59 GANANCIAS Y PERDIDAS	\$ 94,890	\$ 145,932	-\$ 109,416	\$ 280,108

NIIF		
Cuenta	2016	2017
Ingresos de actividades ordinarias	\$ 10,986,860	\$ 15,162,808
Costo de ventas	\$ 4,431,372	\$ 6,224,156
Ganancia bruta	\$ 6,555,488	\$ 8,938,652
Otros ingresos	\$ 39,193	\$ 69,543
Gastos de ventas	\$ 4,930,665	\$ 7,123,268
Gastos de administración	\$ 411,374	\$ 620,192
Otros gastos	\$ 320,859	\$ 450,336
Ganancia (pérdida) por actividades de operación	\$ 931,783	\$ 814,399
Ganancia (pérdida), antes de impuestos	\$ 931,783	\$ 814,399
Ingreso (gasto) por impuestos	\$ 327,672	\$ 286,145
Ganancia (pérdida) procedente de operaciones continuadas	\$ 604,111	\$ 528,254
Ganancia (pérdida)	\$ 604,111	\$ 528,254

Fuente: Superintendencia de Sociedades (2018)

Aumento Porcentual de Ventas					
2013	2014	2015	2016	2017	Promedio
3.95%	20.30%	15.40%	17.1%	27.54%	16.86%

La Ponderosa

LA PONDEROSA				
Antes de NIIF				
Cuenta	2012	2013	2014	2015
41 INGRESOS OPERACIONALES (ANEXO 1)	\$5,333.151	\$6,073.274	\$7,908.548	\$12,058.100
61 MENOS: COSTO DE VENTAS Y DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS (ANEXO 2)	\$2,351.303	\$2,390.201	\$3,696.981	\$5,296.293
UTILIDAD BRUTA	\$2,981.848	\$3,683.073	\$4,211.567	\$6,761.807
51 MENOS: GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACIÓN (ANEXO 3)	\$742.520	\$807.749	\$1,067.431	\$1,425.222
52 MENOS: GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS (ANEXO 3)	\$2,072.621	\$2,361.065	\$2,898.174	\$4,809.469
UTILIDAD OPERACIONAL	\$166.707	\$514.259	\$245.962	\$527.116
42 MAS: INGRESOS NO OPERACIONALES (ANEXO 5)	\$167.562	-	\$147.916	-
53 MENOS: GASTOS NO OPERACIONALES (ANEXO 5)	\$144.444	\$276.319	\$190.441	\$246.269
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$189.825	\$237.940	\$203.437	\$280.847
54 MENOS: IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	\$52.770	\$80.900	\$91.165	\$91.066
59 GANANCIAS Y PERDIDAS	\$137.055	\$157.040	\$112.272	\$189.781

NIIF	
Cuenta	2016
Ingresos de actividades ordinarias	\$ 13,394,759
Costo de ventas	\$ 6,343,158
Ganancia bruta	\$ 7,051,601
Otros ingresos	\$ -
Gastos de ventas	\$ 1,379,371
Gastos de administración	\$ 4,902,530
Otros gastos	\$ 5,480
Otras ganancias (pérdidas)	\$ -
Ganancia (pérdida) por actividades de operación	\$ 764,220
Ingresos financieros	\$ -
Costos financieros	\$ 421,433
Ganancia (pérdida), antes de impuestos	\$ 342,787
Ingreso (gasto) por impuestos	\$ 109,324
Ganancia (pérdida) procedente de operaciones continuadas	\$ 233,463
Ganancia (pérdida) procedente de operaciones discontinuadas	\$ -
Ganancia (pérdida)	\$ 233.463

Fuente: Superintendencia de Sociedades (2018)

Aumento Porcentual de Ventas				
2013	2014	2015	2016	Promedio
12.19%	23.21%	34.41%	10.0%	19.95%

Restaurante Sagal

RESTAURANTE SAGAL				
Antes de NIIF				
Cuenta	2012	2013	2014	2015
41 INGRESOS OPERACIONALES (ANEXO 1)	\$ 6,656,664	\$ 7,108,370	\$ 7,288,115	\$ 7,704,940
61 MENOS: COSTO DE VENTAS Y DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS (ANEXO 2)	\$ 3,448,743	\$ 3,477,474	\$ 3,600,801	\$ 3,890,815
UTILIDAD BRUTA	\$ 3,207,921	\$ 3,630,896	\$ 3,687,314	\$ 3,814,125
51 MENOS: GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACIÓN (ANEXO 3)	\$ 1,049,279	\$ 883,704	\$ 800,386	\$ 722,022
52 MENOS: GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS (ANEXO 3)	\$ 1,961,085	\$ 2,334,191	\$ 2,449,270	\$ 2,696,645
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 197,557	\$ 413,001	\$ 437,658	\$ 395,458
42 MAS: INGRESOS NO OPERACIONALES (ANEXO 5)	\$ 180,886	\$ 28,440	\$ 9,803	\$ 54,078
53 MENOS: GASTOS NO OPERACIONALES (ANEXO 5)	\$ 146,665	\$ 157,410	\$ 164,900	\$ 156,567
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 231,778	\$ 284,031	\$ 282,561	\$ 292,969
54 MENOS: IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	\$ 86,359	\$ 102,955	\$ 106,075	\$ 113,808
59 GANANCIAS Y PERDIDAS	\$ 145,419	\$ 181,076	\$ 176,486	\$ 179,161

NIIF		
Cuenta	2016	2017
Ingresos de actividades ordinarias	\$ 9,678,480	\$ 9,886,557
Costo de ventas	\$ 4,722,494	\$ 4,748,208
Ganancia bruta	\$ 4,955,986	\$ 5,138,349
Otros ingresos	\$ 73,093	\$ 101,605
Gastos de ventas	\$ 3,659,047	\$ 4,002,917
Gastos de administración	\$ 915,735	\$ 774,232
Otros gastos	\$ 290,655	\$ 46,017
Otras ganancias (pérdidas)	\$ 9,678,480	\$ -
Ganancia (pérdida) por actividades de operación	\$ 163,642	\$ 416,788
Costos financieros	\$ 9,678,480	\$ 263,446
Ganancia (pérdida), antes de impuestos	\$ 163,642	\$ 153,342
Ingreso (gasto) por impuestos	\$ 67,695	\$ 64,495
Ganancia (pérdida) procedente de operaciones continuadas	\$ 95,947	\$ 88,847
Ganancia (pérdida) procedente de operaciones discontinuadas	\$ 9,678,480	\$ -
Ganancia (pérdida)	\$ 95,947	\$ 88,847

Fuente: Superintendencia de Sociedades (2018)

Aumento Porcentual de Ventas					
2013	2014	2015	2016	2017	Promedio
6.35%	2.47%	5.41%	20.4%	2.10%	7.35%

El segundo elemento que se consideró para realizar las proyecciones de ventas fue la opinión obtenida de los expertos y de los mismos socios de la compañía. Dentro de la entrevista que se les realizó, una de las preguntas hacía referencia a ¿Cuánto puede ser el crecimiento anual de las ventas de un restaurante de alta gama?, la respuesta en general hacía referencia a un crecimiento por encima del 10%, algunos indicando incluso que una nueva sede puede tener un crecimiento un poco mayor en los primeros años de operación de la empresa, mientras se llega a una etapa de maduración.

El tercer elemento que se tuvo en cuenta como base para la proyección de las ventas de la nueva sede en Bogotá, fueron los estados de resultados de la sede principal de San Carbón para los años 2013 a 2017, en los cuales se encontró que incluso luego de una trayectoria de más de 12 años en el mercado, las ventas de la empresa presentaban un crecimiento anual por encima del 12%. Esta información, sirve como referente y evidencia de crecimiento en el sector y es igualmente pertinente para entender el comportamiento del rubro de las ventas en un restaurante de alta gama.

2013	2014	2015	2016	2017
\$ 6.566.743.795	\$ 6.478.381.343	\$ 7.409.874.000	\$ 8.451.600.000	\$ 8.631.663.000
\$ 2.809.164.746	\$ 2.505.821.069	\$ 2.891.439.000	\$ 3.497.890.000	\$ 3.423.946.000
\$ 3.757.579.049	\$ 3.972.560.274	\$ 4.518.435.000	\$ 4.953.710.000	\$ 5.207.717.000
\$ 3.141.831.982	\$ 3.093.089.319	\$ 3.611.662.000	\$ 3.973.574.000	\$ 4.118.071.000
\$ 2.395.399.802	\$ 2.404.753.415	\$ 2.516.185.000	\$ 2.794.542.000	\$ 3.085.353.000
\$ 746.432.180	\$ 688.335.904	\$ 1.095.477.000	\$ 1.179.032.000	\$ 1.032.718.000
\$ 615.747.067	\$ 879.470.955	\$ 906.773.000	\$ 980.136.000	\$ 1.089.646.000
\$ 576.961.284	\$ 399.353.359	\$ 541.935.000	\$ 487.813.000	\$ 552.216.000
\$ 510.581.275	\$ 533.864.635	\$ 649.845.000	\$ 637.251.000	\$ 573.965.000
\$ 682.127.076	\$ 744.959.679	\$ 798.863.000	\$ 830.698.000	\$ 1.067.897.000
\$ 244.876.577	\$ 280.198.000	\$ 310.634.000	\$ 330.829.000	\$ 417.226.000
\$ 137.250.100	\$ 161.761.670	\$ 188.220.000	\$ 199.860.000	\$ 650.671.000
Crecimiento ventas	-1,36%	12,57%	12,33%	2,09%

El último elemento considerado para las proyecciones de ventas fue el plan de mercadeo diseñado, haciendo referencia, más específicamente a todos los esfuerzos realizados de cara al posicionamiento de la marca en la mente del consumidor, apuntando a que cada vez sean más los clientes que se den la oportunidad de conocer la experiencia brindada por la empresa, buscando fidelizar clientes nuevos y por ende generar crecimiento anual en las ventas de la compañía. Del mismo modo, dentro de este plan de mercadeo, se tiene planteada la estrategia a seguir, de cara a la generación de relaciones comerciales estratégicas, actividad que igualmente está enfocada al crecimiento en las ventas.

3.8 Análisis Organizacional

3.8.1 Estructura organizacional

La estructura organizacional con la que San Carbón cuenta actualmente tiene la forma de una estructura funcional, en la que al director general le deben rendir cuentas cada una de las áreas existentes en el negocio (mercadeo, manufactura, contabilidad y tesorería).

Por esta razón, para la nueva sede en Bogotá, la estructura organizacional a implementar será, de igual manera, de tipo funcional, siendo el administrador el puesto con el mayor nivel jerárquico. Posteriormente, se encuentra la secretaria y el contador, los cuales estarán un nivel por debajo de los cargos principales administrativos. Por último, están los seleccionadores y el empacador; ambos puestos encontrados en la parte inferior de la estructura organizacional y ocupando un mismo nivel jerárquico.

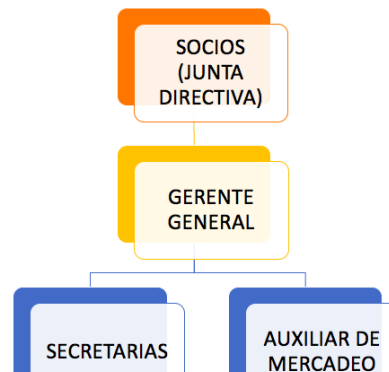


Figura 16. Organigrama área administrativa de San Carbón. Fuente: Elaboración propia.

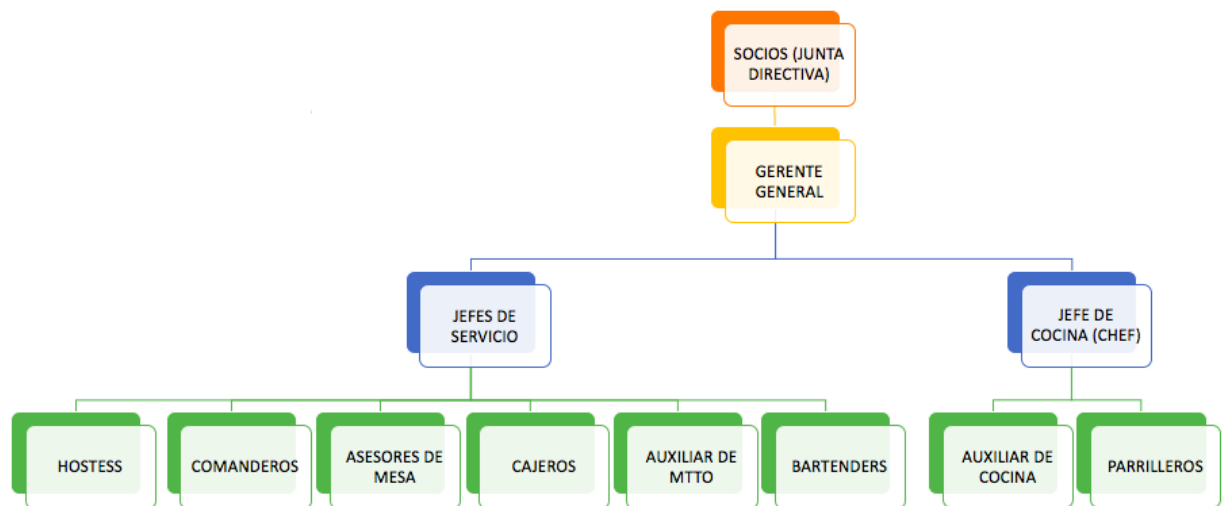


Figura 17. Organigrama área operativa de San Carbón. Fuente: Elaboración propia.

3.9 Determinación de la localización del proyecto

Para la determinación de la localización de la nueva sede del restaurante San Carbón en Bogotá se tomaron en cuenta aspectos como las zonas de concentración de restaurantes, en la ciudad, el costo de la ubicación, la accesibilidad para los clientes, la distribución y adecuación del espacio necesaria para los equipos de cocina y los espacios para comensales, entre otros. Adicionalmente, se realizó una validación a través de encuestas enfocadas al público bogotano con el fin de determinar los lugares preferidos por los clientes potenciales para temas afines a la gastronomía. En dichas encuestas, se halló que los sectores de la ciudad de Bogotá que son percibidos como los mejores lugares para salir a comer son la Zona T y Usaquén, siendo este primero el preferido. Finalmente, el local comercial que más se acopló a las necesidades de la nueva sede del restaurante, tomando en cuenta las variables mencionadas anteriormente y los resultados obtenidos en las encuestas, está ubicado en el centro de la Zona T, cuenta con 550 m², y fue previamente un restaurante, por lo que cuenta con algunas de las adecuaciones

requeridas para la operación, el costo del arriendo es de COP \$13.000.000, e incluso tiene una distribución que permite acomodar la parte administrativa y el espacio de bodega necesario.

3.10 Recopilación de Activos e Inversión Inicial

3.10.1 Recopilación de activos

Para todo restaurante es imprescindible una serie de elementos y objetos que permiten la adecuada elaboración de los alimentos ofrecidos, así como hay otros idóneos para prestar un adecuado servicio y trato al cliente. Para los alimentos se hace referencia a toda la maquinaria y elementos de cocina que sirven para la transformación de los insumos alimenticios.

Para la futura sede de San Carbón en Bogotá se planea la adquisición de un conjunto de activos similares a los que se tienen actualmente en la sede de Medellín, teniendo en cuenta que inicialmente no se requiere de la misma capacidad instalada, pero enfocándose en la certera posibilidad de una expansión en el futuro. Los principales activos que se deben tener en cuenta de manera obligatoria según San Carbón para el inicio de operaciones en la cocina son: una parrilla principal, dos freidoras, una plancha, una línea de cocción con seis quemadores, un mantenedor de carnes, salamandra, calentador de platos, campanas y equipos de extracción acordes al espacio de cocina y diseño del local, un congelador de materias primas y una cava para carnes y vegetales. Además, de manera opcional; es decir, si el mercado bogotano lo requiere o posteriormente se ve la necesidad de adquirirlos, se pueden contemplar equipos adicionales que permitan aumentar la capacidad instalada del restaurante.

Tabla 6
Tabla equipos de cocina San Carbón Medellín

Elemento	Número de unidades
Parrilla	2
Mantenedor de carnes	2
Freidora	3
Plancha	1
Línea de cocción	1
Salamandra	1
Campana de extracción	1
Congelador	2

Cava de carnes	2
Calentador de platos	1
Nevera	1
Extractor	1
Ducto extractor	10

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7
Tabla equipos de cocina San Carbón Medellín

Escritorio	15
Sillas	15
Computadores de mesa	12
Portátiles	3
Archivadores y estantería	4
Impresora	2

Fuente: Elaboración propia.

3.10.2 Inversión inicial

En respuesta a las necesidades identificadas para la nueva sede del restaurante se procedió a solicitar cotizaciones a diferentes empresas, de manera virtual, de la maquinaria y equipos requeridos para la apertura del punto de venta San Carbón Bogotá. El mismo refleja la necesidad de inversión inicial en cuanto a los implementos requeridos para la operación en cocina. Por otro lado, se encuentran los activos que requiere el restaurante para la recepción y acomodación de sus comensales, dentro de los cuales se contemplan principalmente sillas y mesas, teniendo en cuenta el espacio con el que cuenta el local y la distribución que se desea darle al mismo.

Por último, se contemplan los activos referentes al área administrativa de la empresa, la cual será ubicada igualmente en un espacio del restaurante el cual se encuentra totalmente aislado de la zona en la cual se presta el servicio y dentro de la cual se consideran elementos como, sillas y mesas de oficina, computadores, archivadores e impresora.

3.10.3 Inversión inicial optima

Como ya se ha mencionado anteriormente, San Carbón es un restaurante que se puede catalogar de cocina gourmet, y como es propio de estos establecimientos, en su día a día el flujo de personas depende directamente de la popularidad de este, la cual se gana comúnmente por medio del voz a voz entre los diferentes comensales de la ciudad y la inversión en publicidad realizada a lo largo de su trayectoria. Es por este motivo que de manera inicial se estima que la empresa debe poseer una capacidad instalada parcial, la cual crecerá paulatinamente a medida que la demanda lo requiera. Lo anterior se ve reflejado en la inversión inicial que debe realizar San Carbón en términos de equipos de cocina y puestos disponibles para los consumidores. Dicho de otra manera, en lo que respecta a equipos de cocina en los años posteriores a la apertura del restaurante se deberán realizar reinversiones para la compra de parrillas, mantenedores de carne, freidoras, congeladores, neveras y cavas de carne. Por otro lado, se deberán realizar inversiones para la adquisición de sillas y mesas que permitan atender una mayor cantidad de clientes de manera simultánea. En este orden de ideas, se presentan los equipos requeridos para la apertura de la nueva sede en Bogotá.

Tabla 8

Tabla equipos de cocina San Carbón Bogotá

Elemento	Número de unidades
Parrilla	1
Mantenedor de carnes	1
Freidora	2
Plancha	1
Línea de cocción	1
Salamandra	1
Campana de extracción	1
Congelador	1
Cava de carnes	1
Calentador de platos	1
Nevera	1
Extractor	1
Ducto extractor	7

Caja registradora	1
Mesas y sillas	100

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9

Tabla equipos de oficina San Carbón Bogotá

Escritorio	5
Sillas	5
Computadores de mesa	2
Portátiles	1
Archivadores y estantería	2
Impresora	2

Fuente: Elaboración propia.

3.11 Análisis Legal y Regulatorio.

Para la ejecución de cualquier proyecto empresarial se deben tener en cuenta los diferentes requisitos legales y tributarios que estipula la legislación con el fin de garantizar un desarrollo del negocio en las óptimas condiciones de legalidad. Debido a la naturaleza gastronómica del negocio, según las diversas Normas Técnicas desarrolladas por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2018) existen especificaciones en términos de manipulación sanitaria de alimentos, ubicación, estructuras físicas, ventilación, disposición de residuos, almacenamiento de productos, higiene y aspectos de servicio al cliente los cuales se deben cumplir buscando ser una empresa altamente responsable y enmarcada en la ley, tal y como es San Carbón actualmente reconocida en Medellín. Adicionalmente, se debe cumplir con la normatividad laboral, licencias de operación y trámites de constitución para Bogotá.

3.11.1 Establecimientos de comercio.

Tal y como lo señala la Cámara de comercio de Bogotá, un establecimiento de comercio hace referencia a un conjunto de bienes que agrupados por una o varias personas (empresarios) que sirven para llevar a cabo las funciones requeridas por una empresa.

San Carbón como tal, según la definición de establecimiento de comercio es el conjunto de los bienes que conforman el restaurante y la parte administrativa de la compañía, los cuales permiten a la empresa prestar a sus clientes servicios relacionados con la industria gastronómica.

3.11.2 Pasos para la constitución de San Carbón en Bogotá.

Para la apertura de una nueva sede del restaurante San Carbón la Cámara de Comercio de Bogotá en su boletín "Conozca los requisitos para abrir un nuevo negocio de productos alimenticios"(2016) expone los requisitos esenciales para la apertura de cualquier tipo de establecimiento de comercio de productos alimenticios basándose el Decreto 1879 de 2008, el cual establece:

Matrícula mercantil vigente

La matrícula debe solicitarse a través de la Cámara de Comercio correspondiente dependiendo de la ubicación del establecimiento de comercio, haciendo diligencia de "Registro Único Empresarial- RUES para la matrícula de los establecimientos de comercio, sucursales o agencias". En el Código de Comercio Colombiano Decreto 410 de 1971 (Cámara de Comercio, 1996), se estipulan los deberes de los comerciantes en su Artículo 19 denominado "Obligaciones de los comerciantes", que todo comerciante se encuentra obligado a:

- a) Matricularse en el registro mercantil;
- b) Inscribir en el registro mercantil todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exija esa formalidad;
- c) Llevar contabilidad regular de sus negocios conforme a las prescripciones legales;
- d) Conservar, con arreglo a la ley, la correspondencia y demás documentos relacionados con sus negocios o actividades;
- e) Denunciar ante el juez competente la cesación en el pago corriente de sus obligaciones mercantiles, y
- f) Abstenerse de ejecutar actos de competencia desleal.

En caso de no cumplir con el registro mercantil, el comerciante no podrá iniciar actividades en desarrollo de la empresa; y dado el caso de operar sin dicho registro, el comerciante estará sujeto a una multa de hasta diez mil pesos.

Certificado Sayco & Acinpro

El Restaurante San Carbón busca tener una experiencia gastronómica de la más alta calidad acompañada de una ambientación agradable y entretenimiento, lo cual implica hacer uso de música o de obras protegidas por derechos de autor, por esta razón se deben pagar los derechos correspondientes a la *Organización Sayco & Acinpro* (OSA). La tarifa será definida según los diferentes métodos e implementos para la reproducción musical (en vivo, amplificadores, consolas, computadores, reproductores MP3 o MP4, entre otras), ubicación del establecimiento, estrato socioeconómico, actividad y capacidad locativa.

Registro Nacional de Turismo

Dicho registro es de carácter obligatorio para aquellos establecimientos de comercio que presten servicios que, en este caso, sean de restaurante turístico con ventas anuales superiores a los 500 SMMLV, y se debe actualizar anualmente dentro de los primeros tres meses del año.

Concepto sanitario

Cualquier tipo de establecimiento de comercio debe cumplir con la normatividad sanitaria descrita en la Ley 9 de 1979, compuesta por títulos que describen la protección del Medio Ambiente, suministro y protección del uso y disposición de aguas, salud ocupacional, saneamiento de edificaciones, alimentos, entre otros títulos referentes al control sanitario que no aplican en la industria gastronómica.

Adicionalmente, las personas jurídicas y naturales que desempeñen actividades relacionadas con la fabricación, procesamiento, distribución y comercialización de alimentos también deben cumplir con los requisitos dispuestos en la Resolución 2674 de 2013, con especial enfoque en el Capítulo VIII, en el cual se indican las condiciones sanitarias generales que un restaurante debe cumplir, las condiciones específicas del área de preparación de alimentos, equipos y utensilios, operaciones de preparación y servicio de alimentos y finalmente se describe la responsabilidad que posee el restaurante sobre los alimentos preparados y servidos al consumidor.

Finalmente, el restaurante debe una solicitud, la cual no tiene costo, ante la Secretaría Distrital de Salud o sus entes territoriales la auditoría de inspección, vigilancia y control con el fin de recibir el Concepto Sanitario favorable. Por esta razón, el restaurante debe cumplir con todas las normas aplicables que sean abarcadas por la legislación mencionada previamente ya que sin dicho concepto el restaurante podrá recibir sanciones o requerimientos de aplicación de medidas de seguridad sanitaria.

Otras normas

El establecimiento de comercio deberá tener en cuenta las normas específicas en términos de uso de suelos (según el POT), intensidad auditiva, publicidad exterior, horarios de operación, ubicación, actividad comercial y demás requerimientos expresados en el Decreto 1879 de 2008.

Concepto técnico de seguridad humana y protección contra incendios

El Cuerpo Oficial de Bombero expide dicho concepto buscando que los establecimientos de comercio cumplan con los requisitos de seguridad humana y protección contra incendios.

Lista de precios

El restaurante se debe asegurar de hacer públicos los precios de los productos, ya sea en empaques, envases o listas generales visibles.

Inscripción en el RUT

El Registro Único Tributario (RUT) es un requisito para todos los comerciantes, y en caso de pertenecer al Régimen Simplificado se debe exponer el RUT en un lugar visible del establecimiento. Inicialmente se debe solicitar el Pre-RUT, el cual se puede solicitar de manera virtual, una vez obtenida la apertura de la cuenta y el Certificado de Existencia y Representación Legal, el comerciante debe dirigirse a la DIAN y solicitar el RUT definitivo.

Inscripción en el RIT

Para la apertura, actualización o clausura de establecimientos se debe estar inscrito en el Registro de Información Tributaria y diligenciar el Formulario RIT Establecimientos de Comercio a través de la página web de la Secretaría Distrital de Hacienda en el caso de Bogotá.

Certificado de manipulación de alimentos

Todos los empleados que manipulen alimentos deben estar certificados en dicha tarea de manera obligatoria, lo cual se puede lograr a través de diferentes entidades que estén autorizadas como Empresa Capacitadora en Manipulación Higiénica de Alimentos.

Depósito de la enseña comercial (voluntario)

Es una inscripción que hace el empresario o comerciante en el registro público de la propiedad industrial, con el fin de proteger la enseña comercial del establecimiento. Hacer uso del depósito, se le otorga al dueño de la enseña un derecho de exclusividad de propiedad industrial desde la fecha en la que se presenta la solicitud y termina cuando la enseña comercial se deje de usar o cuando cesan las actividades del establecimiento que la usa.

3.12 Estudio Financiero

3.12.1 Rentabilidad

Esta etapa final del estudio es de vital importancia, permite por medio de la información recopilada a lo largo de la investigación, determinar si el proyecto evaluado es financieramente viable o no. En este sentido, se elaboró un documento de Excel anexo (ver anexo 1) en el cual se llevaron a cabo todos los cálculos requeridos para determinar la pertinencia financiera del proyecto.

Cálculos base

Es importante señalar que para fines del estudio se realizaron algunas suposiciones las cuales se dividen de la siguiente manera:

Personal.

Uno de los principales requisitos que tiene la nueva sede del restaurante San Carbón en la ciudad de Bogotá para prestar sus servicios es contar con el capital humano adecuado. Para realizar la estimación del personal se tomó como base la sede principal de la compañía, teniendo en mente algunas consideraciones especiales que diferencian ambas sedes. Por un lado, se determinó en lo que respecta al área administrativa se mantendrá en mayor medida en Medellín, dejando únicamente en Bogotá cargos que son de obligatoria presencia (jefes, secretarias y el auxiliar de mercadeo). Por otro lado, en lo referente a los cargos operativos (asesores de mesa, Chef, jefes de servicio, comanderos, hostess, cajeros, bartenders, auxiliares de cocina, parrilleros y auxiliares de mantenimiento) se determinó una cantidad de personal acorde a lo que se calcula será la demanda que tendrá el restaurante en base a sus ventas proyectadas, por lo que el número de empleados aumentará paulatinamente con el pasar de los años y a medida que el restaurante se posicione en la mente de los consumidores. Por otra parte, se consideró un incremento en los salarios de la sede de Bogotá con respecto a Medellín pues el nivel salarial es un poco mayor al de la capital antioqueña.

Inversiones.

Si bien el local en el cual se establecerá la nueva sede del restaurante San Carbón en Bogotá no se debe construir desde cero, existen inversiones que se deben realizar de manera inicial para poner en marcha el negocio, dentro de las cuales se contemplan los equipos de cocina, los cuales son esenciales para desarrollar las actividades del restaurante, equipos de oficina, puesto que el área administrativa se integrará en el mismo local en el que se ubicará el restaurante aunque de manera aislada y por último, los elementos requeridos para el restaurante y todo lo que tiene que ver con adecuación, total que se traduce por un valor de \$433'384.380.

Gastos mensuales.

Los gastos mensuales considerados en el estudio están divididos en tres grupos, el primero de ellos hace referencia a los gastos operacionales de ventas, los cuales son requeridos para llevar a cabo la actividad principal de la empresa, el segundo grupo son los gastos administrativos de ventas los cuales hacen referencia a la carga salarial que tiene la compañía y por último se encuentran los gastos no operacionales los cuales son en esencia intereses e imprevistos.

Amortización de la deuda.

Para este estudio se optó por adquirir una deuda sobre el 40% del total del dinero requerido, la cual se liquidará en pagos anuales iguales durante un plazo de 10 años, tomando como costo de la deuda 0,9% la cual es la misma tasa con la que se ha trabajado anteriormente en los préstamos realizados a la compañía y con la cual se tiene un cupo que cubre ampliamente la inversión requerida para la nueva sede en Bogotá. El motivo por el cual se decide tomar dicho porcentaje de la deuda es debido a que se está entrando a un mercado totalmente nuevo para la empresa y se sabe que existe un riesgo asociado a dicha inversión.

Costo de capital.

Uno de los elementos más importantes para tener en cuenta para determinar si el proyecto es viable o no a los ojos del inversionista es el costo de capital, el cual permite determinar una rentabilidad mínima necesaria en el proyecto para que la inversión sea rentable y el cual surge a partir de varios elementos. Uno de estos elementos es el costo de la deuda (K_d), para el cual se utilizó el valor con el cual se ha trabajado en ocasiones anteriores en la compañía. Para el costo del patrimonio (K_e) se utilizaron datos extraídos de diversas fuentes de información y los cuales se consideran los más idóneos para dichos cálculos.

Escenarios de proyección

Con el fin de analizar los posibles escenarios que pueden afectar al restaurante durante el desarrollo de las operaciones en Bogotá, se realizaron tres casos en los cuales el nivel de ventas obtenido por la compañía durante los 5 años de proyección es modificado a partir de las ventas del primer año para la empresa. En dichos casos se buscó representar un escenario pesimista, optimista e intermedio. En el escenario optimista se optó por un nivel de ventas equivalente al 31,7% de las ventas proyectadas para la sede principal de la empresa (Medellín), ya que con este se alcanza el objetivo de la política de utilidades de manera incremental durante los años de proyección. Para el escenario intermedio se seleccionó un nivel de ventas del 21,224% de las ventas proyectadas para Medellín, obtenido de manera tal que se generara una Tasa Interna de Retorno superior al Costo de capital, es decir, el proyecto demuestra tener la capacidad de generar más de lo que le cuesta financiarse con deuda y patrimonio y por lo tanto comienza a generar valor. Finalmente, para el escenario pesimista se definió un nivel de ventas del 19,928% de las ventas proyectadas para Medellín, el cuál es el nivel de ventas iniciales mínimo para llegar al punto de equilibrio, pues un nivel inferior representaría pérdidas para el restaurante.

Las variaciones entre los porcentajes de ventas respecto a la operación del restaurante en Medellín (19,928%, 21,224% y 31,7%) sedieron en pequeños incrementos pues es una variable de alto impacto y para la cual el modelo presenta una alta sensibilidad, teniendo en cuenta además que incrementos superiores indicarían resultados poco realistas para la compañía. Adicionalmente, se decidió que el proyecto no empezaría sus operaciones con niveles de ventas muy reducidos debido a que, según los datos recolectados en las encuestas, San Carbón no es completamente desconocido en el mercado bogotano, y se plantea hacer un esfuerzo publicitario superior al normal en este tipo de negocios para penetrar el mercado de manera acelerada.

Cálculos intermedios

Costo de la mercancía vendida

El costo proyectado de la mercancía vendida se realizó en base a la proporción que este rubro representa en las ventas de la sede de Medellín, el motivo de esto es el estandarizado proceso que tiene la compañía en el tema de maduración de alimentos, pues para Bogotá se utilizarían los mismos insumos, teniendo en cuenta como gasto adicional el transporte de estos, el cual se realizaría de manera quincenal debido a la

naturaleza de los productos. En este rubro se tuvo en cuenta el crecimiento del IPC y no del IPP puesto que San Carbón no produce su propia carne, la empresa la compra a los productores del sector agrícola para luego someterla a un proceso de maduración.

Gastos operacionales de ventas

Los gastos operacionales de ventas proyectados para la sede de Bogotá se realizaron igualmente con base a la sede principal de la compañía, pues es una proporción que a nivel administrativo se busca mantener para lograr la rentabilidad deseada. En este rubro se consideró igualmente la carga en publicidad que el restaurante tendría en estos primeros años pues como se logró apreciar en las encuestas realizadas no es mucha la gente que conozca la marca San Carbón. Además, por ser un rubro basado en la sede de Medellín, se realizó un ajuste a favor de la nueva sede por concepto del arriendo pues el local encontrado tiene un costo más favorable y con las características requeridas por la empresa.

Gastos operacionales administrativos

Los gastos operacionales administrativos, los cuales representan la carga salarial de la compañía se tomaron en base a los diferentes puestos de trabajo que existen en la sede principal y para los cuales se plantea una proyección de crecimiento del personal a medida que pasen los años y la empresa se consolide en la capital del país.

Ingresos no operacionales

Dentro de este rubro se contemplan ingresos principalmente provenientes de patrocinios. Debido a que la relación de San Carbón con sus patrocinadores ha sido larga y duradera, se contempla también para la sede de Bogotá y se realiza en proporción a las ventas, tal y como se maneja en Medellín.

Gastos no operacionales

Dentro de este rubro se tuvieron en cuenta los intereses que se deben pagar como resultado del préstamo realizado y se tuvo en cuenta además un 5% de gastos imprevistos sobre el total de las ventas, con el fin de considerar también factores que no son fácilmente controlables dentro del estudio.

Los procedimientos realizados fueron definidos ya que la administración actual del restaurante espera mantener proporciones similares de costos y gastos para ambas sedes, por lo tanto, el análisis de los datos históricos representa una herramienta útil para proyectar según las expectativas de la gerencia de San Carbón.

Análisis vertical

Si bien es fundamental realizar los estudios financieros pertinentes para una compañía, es igualmente esencial comprenderlos e identificar el origen y la composición de cada uno de los rubros y cómo estos repercuten en el resultado final de la empresa. Por esta razón, con el fin de calificar la gestión realizada durante cada año de proyección, se realizó un análisis vertical, obteniendo los siguientes resultados.

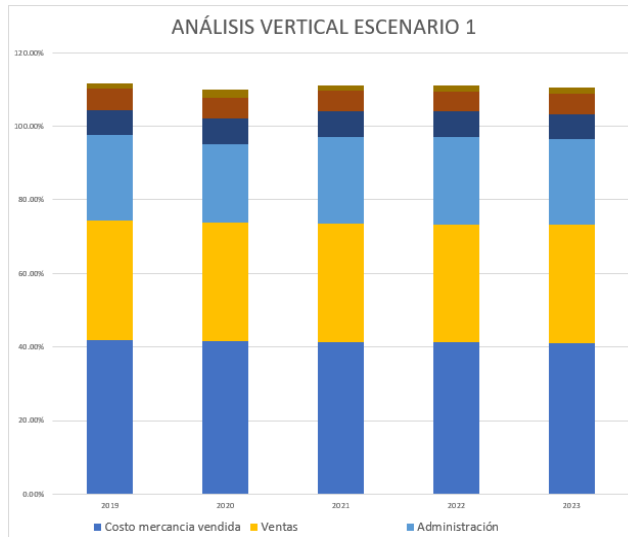


Figura 18. Análisis vertical escenario 1. Fuente: Elaboración propia.

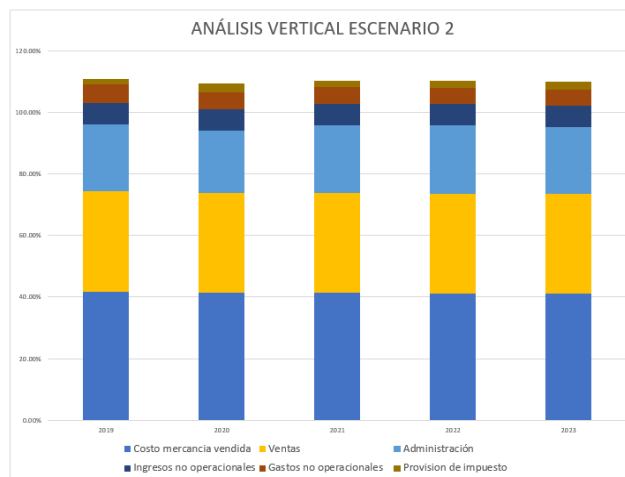


Figura 19. Análisis vertical escenario 2. Fuente: Elaboración propia.

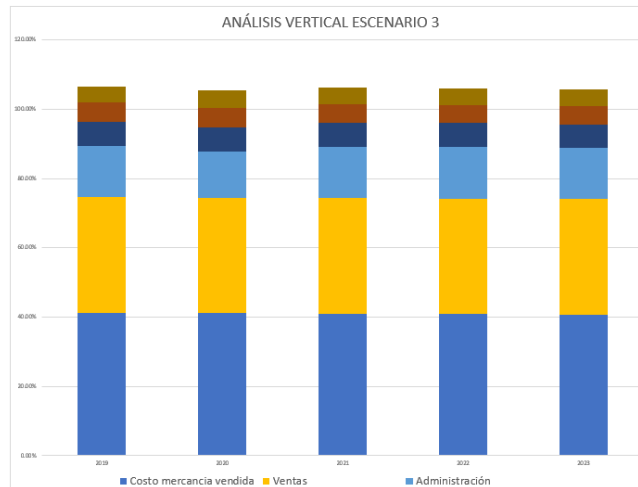


Figura 20. Análisis vertical escenario 3. Fuente: Elaboración propia.

Como se evidencia en las gráficas, el costo de la mercancía es el elemento más significativo para cada uno de los tres escenarios, esto se debe a que para los negocios de este tipo es común que dicho rubro sea el que abarca la mayor participación, y específicamente para San Carbón puesto a que su fuerte está en la calidad de su producto, el cual pasa por un proceso de maduración que no solo implica mayor calidad sino también un costo más elevado. El segundo rubro más significativo son los gastos operacionales de ventas, lo que se debe a que dentro de este se encuentran gastos importantes como el arriendo, los gastos asociados a las tarjetas de crédito y la publicidad. Este último será especialmente elevado puesto que San Carbón tiene como objetivo penetrar el mercado bogotano de manera contundente.

Análisis horizontal

De igual manera, dentro del estudio financiero se evidencia la necesidad de darle un seguimiento anual a cada una de las cuentas, con el fin de detectar posibles aumentos o decrementos que expliquen el comportamiento del resultado del periodo e igualmente vigilar cada una de las partidas. Por este motivo se desarrolló el análisis horizontal en cada uno de los escenarios.

ANÁLISIS HORIZONTAL ESCENARIO 1								
	2019 - 2020		2020 - 2021		2021 - 2022		2022 - 2023	
	Variación Absoluta	Variación Relativa	Variación Absoluta	Variación Relativa	Variación Absoluta	Variación Relativa	Variación Absoluta	Variación Relativa
Ventas	\$ 394,180,671	15.45%	\$ 467,670,949	15.49%	\$ 548,199,506	15.37%	\$ 647,740,626	15.37%
Costo mercancía vendida	\$ 158,881,947	14.98%	\$ 188,503,588	15.09%	\$ 220,962,140	15.03%	\$ 261,084,064	15.08%
UTILIDAD BRUTA	\$ 235,298,724	15.79%	\$ 279,167,361	15.77%	\$ 327,237,366	15.60%	\$ 386,656,562	15.57%
Gastos operacionales	\$ 164,482,750	12.03%	\$ 317,179,177	18.83%	\$ 308,278,063	15.47%	\$ 343,192,426	14.69%
Ventas	\$ 122,881,661	14.93%	\$ 148,356,830	15.27%	\$ 176,101,746	15.35%	\$ 210,694,851	15.51%
Administración	\$ 41,601,088	7.65%	\$ 168,822,347	23.68%	\$ 132,176,317	15.64%	\$ 132,497,575	13.55%
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 70,815,975	57.33%	\$ 38,011,816	-44.46%	\$ 18,959,303	18.15%	\$ 43,464,136	29.38%
Ingresos no operacionales	\$ 27,146,120	15.45%	\$ 32,207,189	15.49%	\$ 37,752,966	15.37%	\$ 44,608,084	15.37%
Gastos no operacionales	\$ 18,552,037	12.70%	\$ 22,095,221	13.14%	\$ 25,975,411	13.38%	\$ 30,789,631	13.69%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 79,410,057	51.86%	\$ 27,899,848	-22.28%	\$ 30,736,857	19.71%	\$ 57,282,589	26.86%
Provision de impuesto	\$ 30,380,904	51.86%	\$ 10,673,996	-22.28%	\$ 11,759,386	19.71%	\$ 21,915,320	26.86%
UTILIDAD NETA	\$ 49,029,153	51.86%	\$ 17,225,853	-22.28%	\$ 18,977,471	19.71%	\$ 35,367,269	26.86%

Figura 21. Análisis horizontal escenario 1. Fuente: Elaboración propia.

ANÁLISIS HORIZONTAL ESCENARIO 2									
	2019 - 2020		2020 - 2021		2021 - 2022		2022 - 2023		
	Variación Absoluta	Variación Relativa	Variación Absoluta	Variación Relativa	Variación Absoluta	Variación Relativa	Variación Absoluta	Variación Relativa	
Ventas	\$ 419,815,865	15.45%	\$ 498,085,519	15.49%	\$ 583,851,180	15.37%	\$ 689,865,869	15.37%	
Costo mercancia vendida	\$ 169,214,695	15.01%	\$ 200,762,753	15.11%	\$ 235,332,219	15.05%	\$ 278,063,437	15.10%	
UTILIDAD BRUTA	\$ 250,601,171	15.76%	\$ 297,322,765	15.76%	\$ 348,518,961	15.59%	\$ 411,802,432	15.56%	
Gastos operacionales	\$ 173,525,023	12.17%	\$ 327,907,274	18.70%	\$ 320,853,438	15.47%	\$ 358,051,215	14.72%	
Ventas	\$ 131,923,934	14.97%	\$ 159,084,927	15.29%	\$ 188,677,121	15.35%	\$ 225,553,641	15.50%	
Administración	\$ 41,601,088	7.65%	\$ 168,822,347	23.68%	\$ 132,176,317	15.64%	\$ 132,497,575	13.55%	
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 77,076,148	46.99%	\$ 30,584,509	-22.92%	\$ 27,665,523	17.17%	\$ 53,751,217	25.02%	
Ingresos no operacionales	\$ 28,911,544	15.45%	\$ 34,301,756	15.49%	\$ 40,208,197	15.37%	\$ 47,509,132	15.37%	
Gastos no operacionales	\$ 19,833,797	12.85%	\$ 23,615,950	13.27%	\$ 27,757,995	13.49%	\$ 32,895,893	13.78%	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 86,153,895	43.78%	\$ 19,898,703	-11.25%	\$ 40,115,725	18.49%	\$ 68,364,456	23.96%	
Provision de impuesto	\$ 32,960,978	43.78%	\$ 7,612,897	-11.25%	\$ 15,347,577	18.49%	\$ 26,155,049	23.96%	

Figura 22. Análisis horizontal escenario 2. Fuente: Elaboración propia.

ANÁLISIS HORIZONTAL ESCENARIO 3									
	2019 - 2020		2020 - 2021		2021 - 2022		2022 - 2023		
	Variación Absoluta	Variación Relativa	Variación Absoluta	Variación Relativa	Variación Absoluta	Variación Relativa	Variación Absoluta	Variación Relativa	
Ventas	\$ 627,033,685	15.45%	\$ 743,936,625	15.49%	\$ 872,035,545	15.37%	\$ 1,030,378,254	15.37%	
Costo mercancia vendida	\$ 252,737,741	15.15%	\$ 299,857,674	15.24%	\$ 351,490,357	15.15%	\$ 415,313,370	15.19%	
UTILIDAD BRUTA	\$ 374,295,944	15.66%	\$ 444,078,951	15.67%	\$ 520,545,187	15.52%	\$ 615,064,884	15.49%	
Gastos operacionales	\$ 246,616,729	12.99%	\$ 414,626,056	17.92%	\$ 422,504,382	15.44%	\$ 478,159,763	14.88%	
Ventas	\$ 205,015,641	15.13%	\$ 245,803,709	15.36%	\$ 290,328,065	15.36%	\$ 345,662,188	15.46%	
Administración	\$ 41,601,088	7.65%	\$ 168,822,347	23.68%	\$ 132,176,317	15.64%	\$ 132,497,575	13.55%	
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 127,679,215	25.97%	\$ 29,452,895	5.65%	\$ 98,040,806	15.84%	\$ 136,905,121	18.11%	
Ingresos no operacionales	\$ 43,182,055	15.45%	\$ 51,232,834	15.49%	\$ 60,054,648	15.37%	\$ 70,959,267	15.37%	
Gastos no operacionales	\$ 30,194,688	13.63%	\$ 35,908,505	13.95%	\$ 42,167,213	14.08%	\$ 49,921,512	14.29%	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 140,666,582	25.59%	\$ 44,777,224	7.53%	\$ 115,928,240	16.32%	\$ 157,942,876	18.19%	
Provision de impuesto	\$ 53,816,582	25.59%	\$ 17,130,985	7.53%	\$ 44,352,124	16.32%	\$ 60,426,191	18.19%	
UTILIDAD NETA	\$ 86,849,999	25.59%	\$ 27,646,238	7.53%	\$ 71,576,116	16.32%	\$ 97,516,685	18.19%	

Figura 23. Análisis horizontal escenario 3. Fuente: Elaboración propia.

En los resultados obtenidos se logra evidenciar que la mayoría de las cuentas siguen un patrón de crecimiento estable a lo largo del tiempo, sin embargo existen excepciones que generan cambios en los resultados finales del ejercicio, un claro ejemplo de esto son los gastos operacionales administrativos los cuales no se encuentran calculados en proporción a las ventas del periodo como algunos de los otros rubros, sino que aumentan con respecto a lo que se espera necesite el restaurante para satisfacer la demanda del mercado, como resultado de esto, su crecimiento puede llegar a generar un impacto mayor en algunos de los periodos tal y como se evidencia entre el 2020 y el 2021, periodo en el cual la nómina de la empresa crece alrededor de un 20% debido a que se pronostica un incremento de personal impulsado por el crecimiento de las ventas y por ende la necesidad de tener capacidad para respaldar dicha demanda.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

- Con base a los lineamientos y a la trayectoria demostrada por el restaurante San Carbón en la ciudad de Medellín, la apertura de un nuevo punto de venta en Bogotá se facilitará puesto que se tiene un objetivo claro con respecto a cuál es la propuesta de valor con la que se desea llegar al nuevo mercado. Aun así, es evidente, de acuerdo con los hallazgos realizados en el estudio de mercado, que se deben realizar ajustes que permitan adecuar dicha propuesta a las expectativas y exigencias del nuevo público, considerando factores demográficos, culturales, sociales y económicos.
- La apertura de un nuevo punto de venta de una compañía siempre cuenta con una ventaja, puesto que tiene la facilidad de apalancarse con las negociaciones, relaciones comerciales y méritos obtenidos hasta el momento por la sede principal y demás puntos de venta de la compañía en cuestión. San Carbón en Bogotá, no escapa de este escenario ya que se beneficiará de los contactos y negociaciones previas realizadas con proveedores y entidades bancarias, además de una marca ya reconocida por algunos de los clientes que agilizará el posicionamiento de la empresa en la ciudad per se.
- Para determinar la cantidad de mobiliario, personal y equipo requeridos para el funcionamiento de la nueva sede del restaurante San Carbón en Bogotá, se tomó como base la administración que a estos se le da en la sede principal. Sin embargo, se consideró el hecho de que las capacidades instaladas en ambos restaurantes inicialmente no deben ser la misma pues se incurriría en activos y personal ocioso por lo que se planteó la opción de comenzar con un personal y equipo inmobiliario base, el cual irá creciendo paulatinamente según la demanda del mercado.
- Para efectos de la viabilidad financiera del proyecto y debido a la sensibilidad que la variable de las ventas presenta en el modelo, se generaron tres escenarios posibles en cuanto al nivel de ventas, estos son: los niveles requeridos para alcanzar el punto de equilibrio del negocio, el punto en el cual la inversión comienza a generar valor para los socios y el punto en el cual se genera una rentabilidad acorde a las expectativas que tienen los accionistas de San Carbón sobre la inversión. En consecuencia, se concluye que los niveles de venta obtenidos no representan valores inalcanzables puesto que las proyecciones se encuentran respaldadas no sólo en valores reales sino también en resultados históricos de la competencia quienes reflejan resultados similares, además del respaldo y la solidez de la empresa como tal.
- Por último, es posible afirmar que la apertura del nuevo punto de venta del restaurante San Carbón en Bogotá es viable ya que los resultados obtenidos en

la caracterización del mercado, en el estudio técnico y el estudio financiero, reflejan que las condiciones requeridas para esta expansión están enmarcadas dentro de las capacidades y recursos con los que cuenta la empresa actualmente. Además de ser una necesidad evidente para la compañía, el estudio demuestra que es una oportunidad que el restaurante puede aprovechar para asegurar sostenibilidad y crecimiento en el tiempo.

4.2 Recomendaciones

- Como se logró identificar en el estudio financiero realizado, las ventas son una variable determinante para generar rentabilidad en cualquier empresa, por lo que se sugiere a la compañía crear un plan de acción detallado el cual tenga como objetivo el crecimiento de las ventas a corto y/o largo plazo.
- El estudio de mercado demostró que los aspectos que más valoran los clientes potenciales en la ciudad de Bogotá al momento de seleccionar un restaurante son el sabor y la calidad del producto, y el buen servicio, elementos en los cuales San Carbón se destaca actualmente y no representarán una dificultad al momento de replicarlos en la nueva sede.
- Según los resultados obtenidos en las encuestas, se recomienda a la nueva sede del restaurante San Carbón ofrecer a sus comensales servicios adicionales entre los que predominen variedad de métodos de pago y parqueadero propio. De no contar con el espacio requerido en parqueadero se sugiere ofrecer el servicio de Valet Parking, en donde los comensales puedan llegar en carro si desean y dejarlo en manos de profesionales que aseguren el buen cuidado del vehículo durante la estadía en el restaurante.
- Durante el desarrollo de la presente investigación se abarcaron aspectos geográficos, económicos, legales, tecnológicos, políticos, sociales, ambientales y culturales a considerar para la expansión del restaurante, por lo que se recomienda tomar el presente estudio como base documental, financiera y procedimental con la finalidad de disminuir el margen de error en la apertura del nuevo punto de venta del restaurante San Carbón en la ciudad de Bogotá.

5. REFERENCIAS

¿Cómo realizar el análisis interno y externo de la organización? (s. f.). Recuperado 23 de julio de 2018, a partir de <http://herramientas.camaramedellin.com.co/Inicio/Buenaspracticasempresariales/BibliotecaGerenciaEstrategica/Analisisinternoyexternodelaorganizacion.aspx>

¿Por qué es importante tener una inflación baja y estable? (s. f.). Recuperado 20 de abril de 2018, a partir de <http://www.banrep.gov.co/es/porque-es-importante-mantener-inflacion-baja-estable>

¿Qué es producto interno bruto PIB? (2013). En *Banco de la República*. Recuperado a partir de <http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-producto-interno-bruto-pib>

Acosta, K., & Maldonado, J. (2009). MODELO DE PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPANSIÓN DE LA EMPRESA PINCHOS Y ASADOS A LA CIUDAD DE BOGOTÁ, (88). Recuperado a partir de <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/9021/tesis135.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Alarcón, D. (2015). Colombia se «raja» en movilidad social. Recuperado 29 de junio de 2018, a partir de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16431660>

An introduction to Pestle Analysis. (2011). Recuperado a partir de http://www.academia.edu/6086948/February_2011_Edition_Housing_Industry_Association_an_inTroducTion_To

Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación introducción a la metodología científica* (5ta. Edición). Caracas: Editorial Episteme. Recuperado a partir de https://www.academia.edu/9103795/Fidias_G._Arias_El_Proyecto_de_Investigación_5ta._Edición

Así afectará el aumento del IVA a los colombianos. (2016). Recuperado 17 de mayo de 2018, a partir de <https://www.semana.com/economia/articulo/reforma-tributaria->

aumento-del-iva-consecuencias/510779

Cámara de Comercio. (1996). Código Comercio Colombiano, 635.

Castelblanco, J., & Jaramillo, C. (2016). *Restaurantes, Alimentos y Bebidas*. Recuperado a partir de http://www.horwathcolombia.com/restaurantes_alimentos_y_bebidas.pdf

Chef Burger, la hamburguesería paísa que ingresó a la élite del emprendimiento. (2017). Recuperado 13 de octubre de 2017, a partir de <https://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/chef-burger-ingresa-a-la-red-de-endeavor-colombia/247532>

Chef Burger abrirán local en Bogotá. (2015, marzo 10). Medellín. Recuperado a partir de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-15370155>

Coello, A. (2015). *Análisis horizontal y vertical de estados financieros*. Recuperado a partir de http://aempresarial.com/servicios/revista/326_9_TAFJRBEDRULRIDWTXLJTZMTSGDJZJISKOCPCGFHBQYJUVDRGN.pdf

Cohen, W. (2001). *EL PLAN DE MARKETING*. Recuperado a partir de www.effective-management.com

Conozca los requisitos para abrir un nuevo negocio de productos alimenticios. (2016). Recuperado 10 de julio de 2018, a partir de <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-Lacteo-de-Bogota-Region/Noticias/2016/Abril/Conozca-los-requisitos-para-abrir-un-nuevo-negocio-de-productos-alimenticios>

Damodaran, A. (2002). Estimating Beta. Recuperado 26 de octubre de 2018, a partir de <http://people.stern.nyu.edu/adamodar/pdfiles/eqnotes/discrate2.pdf>

Evolución de la inflación y decisiones de política monetaria. (2018). Bogotá, D. C. Recuperado a partir de http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/informe_sobre_inflacion_marzo_2018.pdf

Full-Service Restaurants in Colombia. (2018). Recuperado 20 de abril de 2018, a partir de <https://www.euromonitor.com/full-service-restaurants-in-colombia/report>

Ganong, P., & Noel, P. (2017). *Consumer Spending During Unemployment: Positive and Normative Implications*. Recuperado a partir de http://faculty.chicagobooth.edu/workshops/micro/pdf/Fall2017/ganong_noel_ui_2017.pdf

García, O. (2003). *El sistema de creación de valor*.

García, O. (2009). *Administración financiera: fundamentos y aplicaciones*. Prensa Moderna Impresores. Recuperado a partir de https://books.google.com.co/books/about/Administración_financiera.html?id=PMMY_gAACAAJ&redir_esc=y

Garzón, D. (2015). El sector gastronómico creció 22% en el último año con 90.000 restaurantes. Recuperado 19 de octubre de 2018, a partir de <https://www.larepublica.co/ocio/el-sector-gastronomico-crecio-22-en-el-ultimo-ano-con-90000-restaurantes-2266206>

Gasol, R. (2016). Los negocios de moda que cuiden el medio ambiente venderán más. Recuperado 12 de mayo de 2018, a partir de <http://economia-empresa.blogs.uoc.edu/empresa/los-negocios-de-moda-que-cuiden-el-medio-ambiente-venderan-mas/>

Gómez, A. (2010). Proyecto de gimnasio en el Municipio de Tultitlán, Estado de México, (Capítulo II), 53-93. Recuperado a partir de <http://www.economia.unam.mx/secss/docs/tesisfe/GomezAM/cap2a.pdf>

Guzmán, S., & Giménez, C. (2018). ¿Por qué no habría cambios sustanciales en el modelo económico de Colombia luego de las elecciones? Recuperado 16 de junio de 2018, a partir de <https://www.portafolio.co/economia/gobierno/elecciones-no-cambiaran-modelo-economico-515153>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta. edici). México D.F.: McGRAW-HILL. Recuperado a partir de www.FreeLibros.com

Hurtado, I., & Toro, J. (2005). *PARADIGMAS Y METODOS DE INVESTIGACION en tiempos de cambio* (5ta. edición). Carabobo: Episteme Consultores Asociados C. A. . Recuperado a partir de <https://epinvestsite.files.wordpress.com/2017/09/paradigmas-libro.pdf>

Inflation and the 2% target. (2018). Recuperado 20 de julio de 2018, a partir de <https://www.bankofengland.co.uk/monetary-policy/inflation>

Kotler, P., Bloom, P., & Hayes, T. (2004). *El Marketing de Servicios Profesionales* (Primera Ed). Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica S.A.

Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing* (14a. edici). Estado de México: Pearson Educación. Recuperado a partir de <https://asesoresenturismoperu.files.wordpress.com/2016/05/182-direccion-de-marketing-philip-kotler.pdf>

La Barra - Bogotá: las cifras del sector. (2016). Recuperado 5 de junio de 2017, a partir de <https://revistalabarra.com/ediciones/ed-85-top-100-las-empresas-exitosas-la-hospitalidad-asi-se-movieron-en-2015/bogota-las-cifras-del-sector/>

La industria TI y de contenidos digitales colombiana exportó más de US\$169 millones en el 2017. (2017). *MINTIC*. Recuperado a partir de <https://www.mintic.gov.co/porta1/604/w3-article-62110.html>

Latorre, C. (2014). PLAN DE EMPRESA PARA EXPANSIÓN DE NEGOCIO DE UNA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN DE BEBIDAS. Recuperado a partir de https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/44196/TFC_2014_ADE_UPV_24_7_2014.pdf?sequence=1

Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados* (Quinta edi). Estado de México: Pearson educación. Recuperado a partir de www.pearsoneducacion.net

McCarthy, E., & Perreault, W. (1996). *Marketing planeación estratégica, de la teoría a la práctica* (11a edició). Santafé de Bogotá: McGraw-Hill.

Mercado, D. (2017). El sector gastronómico en Medellín también llena los bolsillos.

Recuperado 19 de marzo de 2018, a partir de <https://www.eltiempo.com/colombia/medellin/el-sector-gastronomico-en-medellin-tambien-llena-los-bolsillos-156114>

Miles, M., Huberman, A., & Saldana, J. (2013). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. SAGE Publications.

Miranda, J. J. (2008). *PROYECTOS IDENTIFICACION - FORMULACION EVALUACIÓN FINANCIERA –ECONÓMICA – SOCIAL – AMBIENTAL* (Cuarta edi, Vol. 26). <https://doi.org/10.4067/S0718-34292008000200001>

Monje, C. (2011). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA Y CUALITATIVA Guía didáctica*. Neiva. Recuperado a partir de <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>

Morales, C. (2014). *Finanzas del proyecto Introducción a las Matemáticas Financieras Carlos Mario Morales Castaño*. Medellín: Centro Editorial Esumer. Recuperado a partir de <https://www.esumer.edu.co/images/centroeditorial/Libros/feem/libros/finanzasdelproyecto.pdf>

Morillo, M. (2001). Rentabilidad Financiera y Reducción de Costos. En *Actualidad Contable Faces* (Vol. 4). Merida: Universidad de los Andes. Recuperado a partir de <http://www.redalyc.org/html/257/25700404/>

Moscoso, J., Sepúlveda, C., García, A., & Restrepo, A. (2012). *COSTO DE CAPITAL EN ENTORNOS ECONÓMICOS CAMBIANTES: CASO VALLE DE ABURRÁ (ANTIOQUIA)*. *Universidad de Antioquia* (Vol. XX). Recuperado a partir de <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v20n2/v20n2a13.pdf>

Muñiz, R. (2015). Marketing en el Siglo XXI. *Marketing en el Siglo XXI*, 1-66. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Murillo, L. (2016). Reforma tributaria ambiental para un futuro de sostenibilidad. Recuperado 12 de abril de 2018, a partir de <https://www.portafolio.co/Opinion/Otros->

Columnistas-1/Reforma-Tributaria-Y-Medio-Ambiente-Columna-Minambiente-22-De-Diciembre-502425

NTS - Establecimientos Gastronómicos. (2018). Recuperado 25 de septiembre de 2018, a partir de http://www.mincit.gov.co/publicaciones/1395/nts_-_establecimientos_gastronomicos

Ojeda, D. (2018). Pedir a domicilio, un negocio que toma fuerza en Bogotá. *El Espectador*. Recuperado a partir de <https://www.elespectador.com/Economia/Pedir-Domicilio-Un-Negocio-Que-Toma-Fuerza-En-Bogota-Articulo-742134>

Palella, S., & Martins, F. (2012). *Metodología de la investigación cuantitativa* (3era, edición). Caracas. Recuperado a partir de <https://www.scribd.com/doc/178265729/Metodologia-de-la-investigacion-cuantitativa-Palella1-pdf>

Pardo, A., & Rodríguez, A. (2017). Tasa de desempleo seguiría aumentando durante el año. Recuperado 20 de mayo de 2018, a partir de <https://www.portafolio.co/economia/empleo/desempleo-seguira-aumentando-en-el-2017-504872>

Parkin, M., & Loría, E. (2010). *MICROECONOMÍA* (Novena). Estado de México. Recuperado a partir de www.pearsoneducacion.net/parkin

Porter, M. (2008a). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review América Latina*, 108, 1017-1054. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9620.2006.00684.x>

Porter, M. (2008b). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia por Michael E Porter, 18. Recuperado a partir de https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf

Producto Interno Bruto. (s. f.). Recuperado a partir de https://www.dane.gov.co/files/faqs/faq_pib.pdf

- Proyecciones de población. (2018). Recuperado 13 de agosto de 2018, a partir de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>
- Randall, G. (2003). *Principios de Marketing* (Segunda ed). Madrid: THOMSON LEARNING.
- Ross, S., Westerfield, R., & Jaffe, J. (2012). *Finanzas Corporativas*. McGRAW-HILL (Novena). México, D.F.
- Salazar, E. (2011). PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE COCINA INTERACTIVA ELKIN. Recuperado a partir de <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/1523/T429.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sánchez, C. (2010). Gastronomía, sector de oportunidades para el turismo. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. *Colombia Aprende*. Recuperado a partir de http://www.colombiaaprende.edu.co/html/estudiantesuperior/1608/articles-218036_archivo_pdf2.pdf
- Sapag, N., & Sapag, R. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos* (5a. edición). Bogotá: McGraw-Hill. Recuperado a partir de www.FreeLibros.me
- Saramago, A. (2002). Gastronomía, patrimônio cultural? In: *Com os Olhos no Futuro – Reflexões Sobre o Turismo em Portugal*, 15-21.
- Sectores económicos. (s. f.). En *Banrepcultural*. Banco de la República. Recuperado a partir de http://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php?title=Sectores_económicos
- Sierra, J. (2018). Restaurantes, catering y bares, lo de más alza en ingresos en 2017. Recuperado 19 de octubre de 2018, a partir de <http://www.elcolombiano.com/negocios/empresas/restaurantes-crecieron-mas-en-ingresos-LK8185397>
- Sloman, J. (1997). *Introducción a la microeconomía*. Madrid: Prentice-Hall.

Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing* (13a. edición). México, D.F.: McGraw-Hill. Recuperado a partir de <https://mercadeo1marthasandino.files.wordpress.com/2015/02/fundamentos-de-marketing-stanton-14edi.pdf>

Suttle, R. (2018). Definición de proyección de ventas. Recuperado 19 de octubre de 2018, a partir de <https://pyme.lavoztx.com/definicion-de-proyeccion-de-ventas-11020.html>

Tamayo, M. (2003). *EL PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA incluye evaluación y administración de proyectos de investigación* (4ta. edición). LIMUSA NORIEGA EDITORES. Recuperado a partir de www.nonega.com.mx

6. ANEXOS

6.1 Anexo 1. Estudio financiero en documento de Excel

[Estudio Financiero Versi%25C3%25B3n Final.xlsx](#)

6.2 Anexo 2. Equipos necesarios para iniciar la nueva sede.

Respuesta pregunta necesidades para apertura.



Jeyson Cadavid <gerenteoperativo@sancarbon.com.co>

Mar 16/10/2018, 6:40 PM

Usted ☹



David buenas noches.

Con respecto a tu pregunta de los equipos necesarios para la apertura de la nueva sede, se requiere lo siguiente:

- Una parrilla inicialmente, teniendo en cuenta que en el futuro se pueden llegar a necesitar dos
- Un mantenedor de carnes, contemplando la posibilidad de tener dos a futuro
- dos freidoras, contemplando la posibilidad de que sean 3 a futuro
- una plancha
- línea de cocción de seis quemadores
- una salamandra
- campanas de equipo de extracción
- un congelador de materias primas, con la posibilidad de que sean dos a futuro
- una cava de carnes, con la posibilidad de que sean dos a futuro
- un calentador de platos
- una nevera

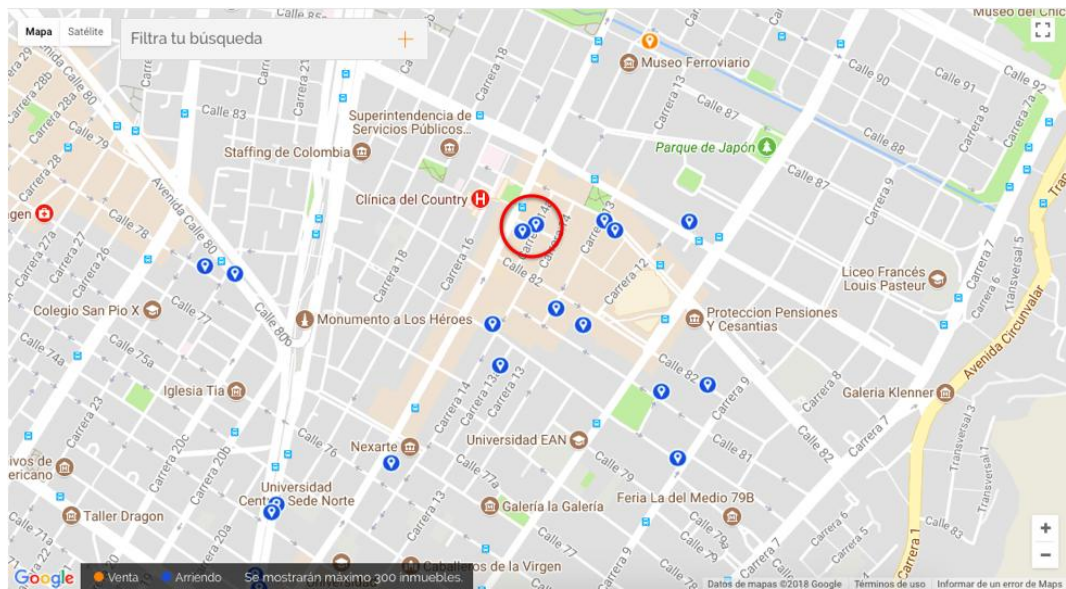
Quedo atento si necesitas algo más.



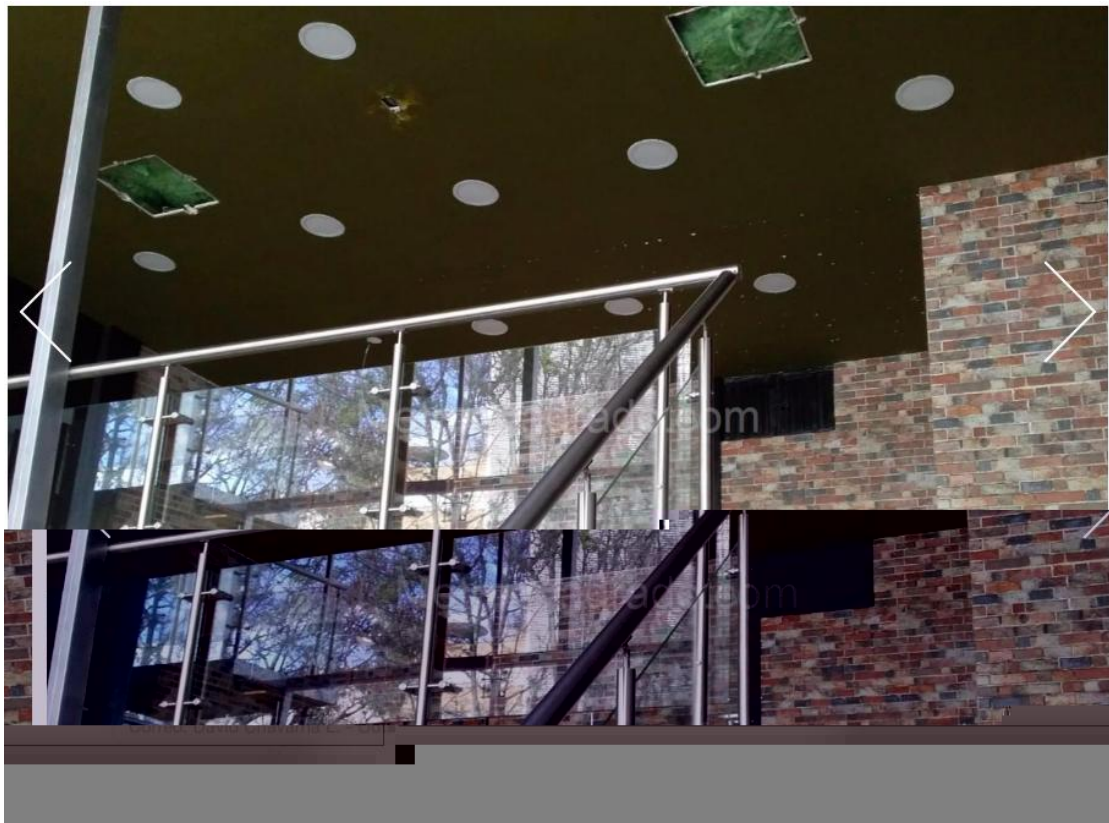
*Este mensaje y los archivos que contengan el mismo son confidenciales y podría contener información privilegiada y reservada de **INVERSIONES ALIMENTICIAS LA PAMPA S.A.**, para el uso exclusivo de su destinatario. Si usted llega a recibir por error un correo, por favor elimínelo y avise inmediatamente al remitente, absteniéndose de divulgarlo de cualquier forma. El presente correo electrónico solo refleja la opinión de su remitente y no representa necesariamente la opinión oficial de **INVERSIONES ALIMENTICIAS LA PAMPA S.A.**, o de sus directivos y por tal razón no se hace responsable en ningún caso por daños derivados de la recepción del presente mensaje.

En virtud de lo establecido por la disposición de Protección de Datos Personales usted tiene derecho a solicitar al emisor de este mensaje la rectificación, actualización, inclusión o supresión de los datos personales incluidos en su base de contactos, listas o cadenas de mensajes en los cuales usted se encuentre, salvo estipulación legal.

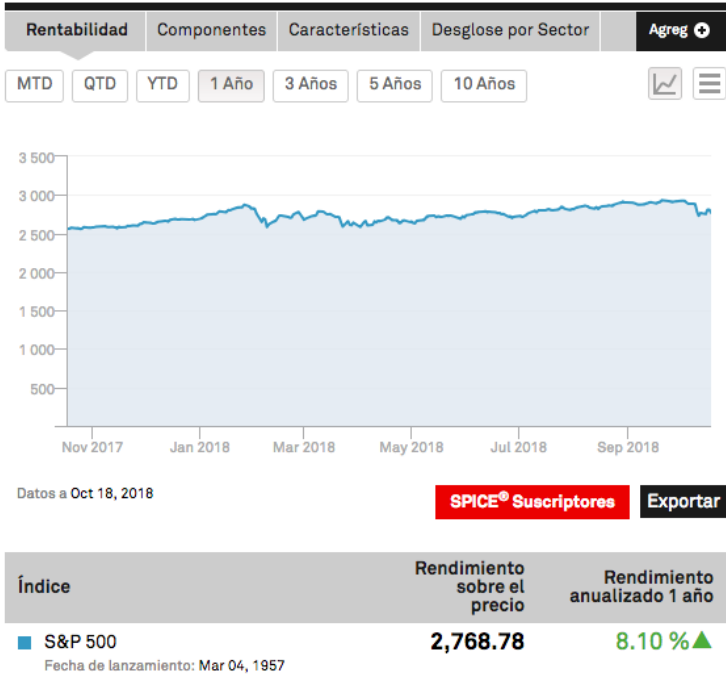
6.3 Anexo 3. Ubicación local comercial.



6.4 Anexo 4. Local comercial.



6.5 Anexo 5. Rendimiento anualizado S&P 500.



6.6 Anexo 6. Cotización caliente platos.



Royal Catering –
RCWS-60 – Armario
caliente para 120 Platos

575.00€

6.7 Anexo 7. Cotización Zingal.



ZINGAL S.A.S
NIT 830.513.276
Carrera 68 G No. 73 - 57
Tel: (51) 5404091
Bogotá - Colombia

Cotización
No. C-127-2484

Para	David Chavarria Lugo
Nit	1.017.238.614
Contacto	David Chavarria Lugo (davidcha250@hotmail.com)
Ciudad/Tel.	Bogotá - (312) 7831079
Fecha	2018-08-15

Ítem	Producto	Nombre del producto	Descripción	Fotos	Cantidad	Vr. Unitario	Valor desc.	Vr. Total
1	0300001000019	PARRILLA DE 100 X 90 X 90 CM REF: C16	* Fabricada en lámina de acero 100% inoxidable tipo 304 Calibre 18 y 20. * Quemadores industriales tipo flauta. * Bandeja y canal recoge grasas. * Válvulas de seguridad para el gas. * Potencia 120.000 Btu. * Tubería redonda de 1 1/2" * Ruedas con freno *Frente: 100 cm Fondo: 90 cm Alto: 90 cm	Ver	1,00	3.025.211,00	302.521,10	3.240.000,98
2	0300001000016	FREIDOR ALTO RENDIMIENTO GAS NATURAL REF: C18	* Fabricado en lámina de acero inoxidable * Válvula robertshaw con termostato para control de temperatura. * Quemadores de alto rendimiento con sistema tipo túnel *Zona fría para recoger desperdicios. * Sistema de desagüe para filtrado de aceite. * Potencia 120.000 btu. * Capacidad 25 litros de aceite. * Sistema con patas niveladoras para graduar altura y ruedas, ALTO RENDIMIENTO *Frente: 45 cm Fondo: 74 cm Alto: 90 cm	Ver	1,00	3.109.244,00	310.924,40	3.330.000,32
3	0300001000013	PLANCHA ASADORA DE 100 X 90 X 90 CM REF: C12	* Fabricada en lámina de acero inoxidable (304) Calibre 18 y 20. * Quemadores industriales tipo flauta. * Bandeja y canal recoge grasas. * Plancha en Hierro de 5/16 de grosor. * Válvulas de seguridad para el gas. * Potencia 120.000 Btu. * Incluye gratinador. * Patas en tubería redonda de 1 1/2" * Ruedas con freno *Frente: 100 cm Fondo: 90 cm Alto: 90 cm	Ver	1,00	2.941.177,00	294.117,70	3.150.000,57
4	0300001000009	ESTUFA DE 6 FOGONES EN ACERO 304 REF: C9	*Fabricada en lámina de acero inoxidable tipo 304 Calibre 18 y 430 Calibre 20, cerrada. * Quemadores industriales fundidos en hierro-aluminio. * Bandeja y canal recoge grasas. *Parrilla en hierro fundido. *Válvulas de seguridad para el gas. *Patas niveladoras *Frente: 140 cm Fondo: 90 cm Alto: 90 cm	Ver	1,00	3.109.244,00	310.924,40	3.330.000,32
5	0300001000029	WARMER ELECTRICO 16 ENTREPAÑOS-32 AZAFATE REF: C28	Fabricado en lámina de acero 100% inoxidable tipo 304. Aislamiento en todo el contomo con lana mineral. Se fabrica con una o dos puertas. Sistema de calentamiento que genera calor seco compuesto por una resistencia de 1800w a 110v O 220 V. Interior con sistema de guías para colocar azafates de diferentes tamaños y profundidades o bandejas. Frente:140 cm Fondo: 70 cm Alto: 180 cm	Ver	1,00	7.983.193,00	798.319,30	8.549.999,70
			*Exterior en acero inox -304, *Interior en acero inox -304, *Puertas Al-Si-304 de apertura reversible, con sistema de cierre automático y burlete magnético (permanece abierta al superar los 90° de					

6.8 Anexo 8. Cotización Freidora.



FREIDORA A GAS 32Lts

\$3.927.000,00

Impuesto incluido.

Cantidad

1

AGREGAR AL CARRITO

- Estructura exterior Acero inoxidable 430
- Estructura interior Acero inoxidable 304
- Capacidad: 50Lbs/ 32.5 Lts.
- Gas Natural/Gas Propano 136.000 BTU
- 4 Quemadores de 34.000 BTU
- Regulador 4" w.c
- Termostato Robert Shaw
- Válvula a gas Robert Shaw
- Control adicional Robert Shaw
- Peso 65 kg
- Dimensiones:
 - Ext: 39.5 x 76.5 x 73 cm
 - Tanque: 35.5 x 59 x 41 cm
 - Altura patas: 15,2 cm

6.9 Anexo 9. Cotización Salamandra.



SALAMANDRA

\$3.094.000,00

Impuesto incluido.

Cantidad

1

AGREGAR AL CARRITO

- Estructura exterior Acero inoxidable 430
- Estructura interior Acero inoxidable 304
- Gas Natural/ Gas propano
- Parrilla en acero inoxidable
- 2 Quemadores de infrarrojos de cerámica
- Pilotos de reserva
- Controles manuales independientes
- 21,500 B.T.U
- Peso: 76.6 kg
- Dimensiones:
 - Ext: 91.2 x 45.6 x 44 cm
 - Int: 77 x 39.5 x 20 cm
 - Altura patas: 15,2 cm

Anexo 10. Cotización Extractor.

Chef Masters
Soluciones en acero inoxidable

EXTRACTOR TIPO HONGO PARA COCINA.
Referencia ETH18"



CARACTERISTICAS:

- Diámetro rotor 18" (45.72cm)
- Transmisión acople directo
- Motor 1.0 HP. 220 voltios
- 3.5 Amperios – 66db
- CFM 2000-2900
- Rotación mecánica sobre poleas
- Construcción en aluminio
- Amortiguación y balanceo de aspas que permiten suprimir los ruidos haciendo el extractor bastante silencioso

Garantía: 1 año por defectos de fabricación

Valor: \$ 4'100.000 IVA INCLUIDO - Trifásico

Valor: \$ 4'300.000 IVA INCLUIDO - Monofásico

6.10 Anexo 11. Cotización transporte refrigerado.

Re: Transporte de carga [#C-0003804]



AS TRANSPORTES CARGA <coordinadorcarga@astransportes.net>

Lun 24/09/2018, 5:47 PM

Usted



AS Transportes
Excelente - Empresarial - Turismo - Carga y Salud
Soluciones en Movimiento
NIT: 811.036.515 - 9



Señor (a):

David Chavarria

davidcha250@hotmail.com

Medellin

Asunto: Cotización Servicio de Transportes de Carga

Es muy grato para nosotros presentar la siguiente oferta para el servicio de transporte de carga a continuación indicamos las características principales del servicio.

ORIGEN	DESTINO	TIPO DE VEHÍCULO	Toneladas Carga	VALOR SERVICIO
MEDELLIN	BOGOTÁ	TURBO REFRIGERADA	4	\$ 1.350.000

6.11 Anexo 12. Encuesta sector gastronómico Bogotá.

Encuesta Sector Gastronómico en Bogotá

A través de esta encuesta se busca caracterizar el mercado gastronómico en la ciudad de Bogotá y sus clientes potenciales en términos de aceptación de la propuesta que ofrece el entorno a nivel alimenticio y de entretenimiento.

Esta encuesta es realizada únicamente con fines académicos para la Universidad EIA. Se garantiza total confidencialidad y buen manejo de las respuestas.

La encuesta tomará entre 1 y 2 minutos para ser completada.

Los resultados de la encuesta y del estudio serán publicados en el mes de Noviembre de 2018 a través de la página web de la Universidad EIA.

***Obligatorio**

Seleccione su género *

- ☐ Femenino
- ☐ Masculino
- ☐ Otro: _____

¿Entre cuál rango de edad se encuentra? *

- ☐ Menores a 18 años
- ☐ Entre 19 y 25 años
- ☐ Entre 26 y 35 años
- ☐ Entre 36 y 45 años
- ☐ Entre 46 y 55 años
- ☐ Mayores de 55 años

¿A qué estrato socioeconómico pertenece? *

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6

¿En qué tipo de relación se encuentra actualmente? *

- ☐ Casado(a)
- ☐ Soltero(a)
- ☐ Novio(a)
- ☐ Unión libre
- ☐ Otro

¿Cuál es el medio de comunicación que más usa?

- ☐ Radio
- ☐ Televisión
- ☐ Prensa / Revista
- ☐ Internet
- ☐ Redes Sociales

¿Con qué frecuencia come por fuera de casa? *

- ☐ Más de una vez a la semana
- ☐ Una vez a la semana
- ☐ Una vez cada dos semanas
- ☐ Cada mes
- ☐ Cada dos meses o más

¿Usualmente, por qué motivo decide salir a comer fuera de su casa? *

- ☐ Ocasión especial (celebraciones)
- ☐ Salida en pareja
- ☐ Salida familiar
- ☐ Negocios
- ☐ Salida con amigos (as)
- ☐ Conveniencia
- ☐ Otro: _____

¿Con cuántas personas suele salir a comer? *

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ Más de 4

¿A qué hora suele salir a comer? *

- ☐ Antes del medio día
- ☐ de 12:00m a 3:00pm
- ☐ de 4:00pm a 6:00pm
- ☐ de 7:00pm a 10:00pm

¿Qué sector suele visitar más seguido para salir a comer? *

- ☐ Zona G (Al rededor de la Calle 69 con Carrera 5)
- ☐ Zona T (Cerca al Centro Comercial Andino)
- ☐ Usaquén (Al rededor de la Calle 116 con Carrera 7)
- ☐ Parque de la 93 (Al rededor de la Calle 93 con Carrera 11a)

¿Cuáles son sus tres estilos de restaurante favoritos? *

- ☐ Especialistas en carnes y parrilla.
- ☐ Comida de mar.
- ☐ Comida Internacional (variedad de estilos en un solo lugar).
- ☐ Comida Oriental.
- ☐ Comida Mexicana.
- ☐ Comida Italiana.
- ☐ Comida tradicional colombiana.
- ☐ Comida callejera (food trucks, puestos de comida en la calle).
- ☐ Comida rápida.
- ☐ Otro:

En promedio por persona, ¿cuánto dinero gasta en una salida a comer? *

- ☐ Entre 10.000 y 20.000
- ☐ Entre 21.000 y 30.000
- ☐ Entre 31.000 y 40.000
- ☐ Más de 41.000

¿Cuáles son los tres elementos más importantes para la elección de un restaurante? *

- ☐ Precio
- ☐ Sabor y calidad
- ☐ Buen servicio
- ☐ Ubicación
- ☐ Ambientación y entretenimiento
- ☐ Variedad
- ☐ Estatus
- ☐ Otro:

¿Cuáles de los siguientes servicios adicionales piensa usted que son indispensables para un restaurante?

- ☐ Parqueadero propio
- ☐ Valet Parking
- ☐ Domicilios
- ☐ Variedad de formas de pago (Débito, Crédito, Efectivo, Criptomonedas)

¿Cuáles de estos restaurantes especializados en carnes y parrilla reconoce? *

- ☐ Leños & Carbón Gourmet
- ☐ Andrés Carne de Res
- ☐ San Carbón
- ☐ La Bonga Del Sinú
- ☐ La Bifería
- ☐ Carbón De Palo

Ingrese su nombre (Rifa)

Tu respuesta

ENVIAR